

مهارات الاتصال في العلاقات العامة





مهارات الاتصال في العلاقات العامة

فهرس مهارات الاتصال في العلاقات العامة

- هل تعرف نفسك والآخرين؟
- كيف يحقق الاتصال الهدف منه؟
- هل نحن متحفظون أم متحررون في اتصالاتنا

الفصل الرابع:

الاتصال في ظل ثقافات مختلفة

- كيف تتعرف على وتفهم عميلك الأجنبي.
- نصائح في الاتصال مع أجانب
- كيف تتصل وتتعامل مع عاملين من حضارات مختلفة.

الفصل الخامس:

الاستماع

- أهمية الاستماع.
- عناصر الاستماع (اللفظية وغير اللفظية).
- ماذا يحدث أثناء الاستماع
- ضعف عملية الاستماع
- كيف تنمي مهاراتك في الاستماع

الفصل السادس

أنواع الاتصال الغير ملفوظ

- تعريف الاتصال الغير ملفوظ
- الاختلاف بين الاتصال الملفوظ وغير الملفوظ
- أهمية الاتصال الغير ملفوظ

- كيف تجري مقابلة ناجحة
- أنواع المقابلات الشخصية

الفصل التاسع:

العرض الشفهي

- مهام تؤديها قبل عرض التقرير
- مهام تؤديها أثناء عرض التقرير
- مهام تؤديها لإدارة النقاش

الفصل العاشر:

التقارير

- طبيعة وهدف التقرير
- أنواع التقارير
- مكونات التقرير وطريقة كتابته
- كيف تكتب مذكرة داخلية

الفصل الأول:

مقدمة في الاتصال

- ماهية وأهمية الاتصال
- نظرية الاتصالات
- الاتصالات التنظيمية والإدارية
- المهارات الشخصية في الاتصال

مقدمة في الاتصال

ماهية وأهمية الاتصال

مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء، المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة فإنها لا تستطيع أن تنجز أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا عبر سلسلة من التفاعل الاجتماعي المستمر من خلال الاتصالات المختلفة بين الأفراد العاملية، وعملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي إلى نقل معلومات وآراء وأفكار بين الأفراد والجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود.

الاتصال:

هو عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بهدف التأثير على السلوك.

عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة.

ويعتبر الاتصال الجهاز العصبي لأي مؤسسة لأنه الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل المعلومات والآراء والقرارات التي تؤدي إلى التأثير على العاملين وتعديل اتجاهاتهم والتأثير على دوافعهم وقيمهم ومعتقداتهم.

أهمية الاتصال:

1. التضخم الكبير في المنظمات والتشعب في فروعها والتنوع والتعقد الهائل في وظائفها أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الاتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع بما يضمن للمنظمة قدرتها على أن تؤدي وظائفها بصورة فعالة.
2. اعتماد عملية اتخاذ القرارات الذي يمثل المحور الأساسي الذي يقوم عليه عمل المدير في أي منظمة على المعلومات وأن نجاح أو فشل القرارات الإدارية تعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الاتصالات التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة.

3. تظهر أهمية الاتصال من خلال الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها الخارجي (البيئة الخارجية) لأن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها لأنها تحصل على كل مواردها من البيئة المحيطة ، بالإضافة إلى أنها تقوم بتسويق منتجاتها إلى هذه البيئة وهذا كله يحتاج إلى عملية اتصال فعالة.

4. إن الوضع التنافسي بين المنظمات أدى إلى زيادة الاهتمام بعملية الاتصال حيث أن المنظمة إذا أرادت أن تكون في مقدمة المنافسين عليها أن تحصل على جميع المعلومات التي تساعدها في ذلك.

5. تظهر أهمية الاتصال من خلال الوظائف الأساسيية التي يحققها الاتصال وتتمثل بالآتي:

أ- شرح سياسات وأهداف المنظمة.

ب- إشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل الأمور.

ج- إخبارهم بكافة التعديلات المتوقعة وشرح لهم الدوافع والأسباب التي جعلت الإدارة أن تقوم بذلك، فهذا يؤدي إلى قبولهم للأمر.

د- تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين.

هـ- التعرف على آراء العاملين وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة وتقديم الاقتراحات ومحاولة الإدارة الاستفادة من ذلك.

نظرية الاتصالات

يقصد بنظرية الاتصالات ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال، ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال.

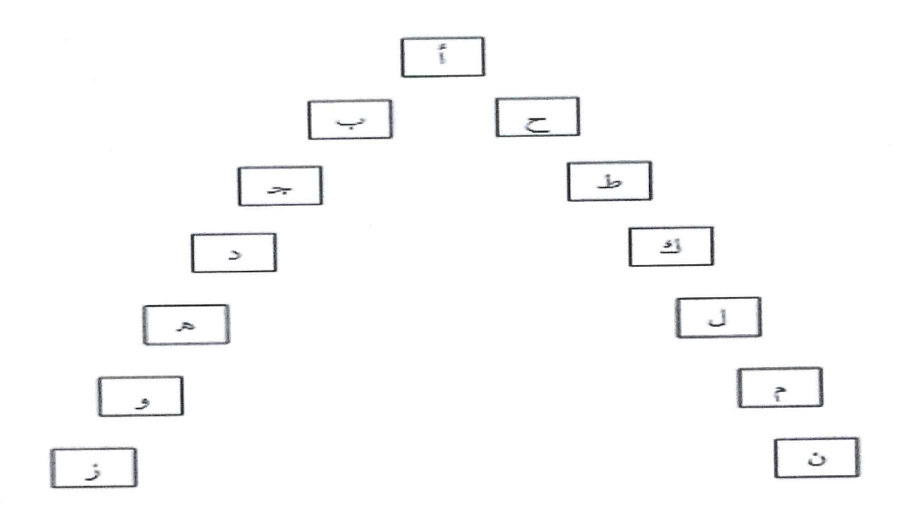
تطور نظرية الاتصال في الفكر الإداري

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي: النظرية التقليدية، وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية، والمدرسة البيروقراطية، ثم النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة.

النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم، نجد أنها ساهمت مساهمة محدودة. فمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية لم تتحدثا عن الاتصالات، إلا ككونها أسلوب للاتصالات من أعلى أسفل، وبغرض

توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء. ويقدم هنري فايول رائد مدرسة العملية الإدارية مساهمة جدية بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم.

فوفقاً لشكل (1-2)، يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعلية أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (د)، (جـ)، (ب)، (أ) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ط)، (ك)، (ل)، (م). وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتاً طويلاً وإجراءات مستندية أو مكتبية طويلة ومعقدة، ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال. وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية (و)، (م). لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلاً من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت.



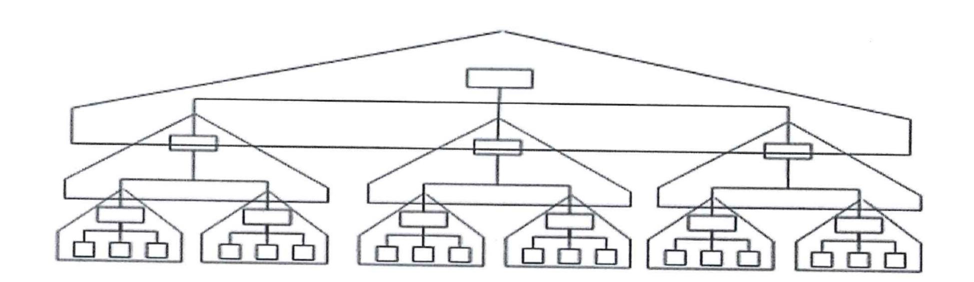
أما نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية المعدلة)، فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة اتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم، وكوسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.

أما النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم فتقدم العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات ويركز مفهوم حلقة الوصل على أن كثيراً من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم. الدور الأول كقادة لمجموعة من

المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر. وعلى هذا يكون الفرد كحلقة الوصل بين مجموعتين.ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى، ومرى أخرى لأسفل. وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضاً الترابط بين المجموعة.

أما نظرية النظم ، والتي تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية

وترى نظرية النظم:



1. أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.
2. أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء، وموردين، ومساهمين.
3. يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده.
4. أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

وكامتداد لنظرية النظم، تقدم النظرية الموقفية تأكيدياً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال. وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد، والظروف المحيطة. ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا

الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك، ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات نفي نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها. وعلى هذا فإن هناك اهتماماً خاصاً بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها) إلى رموز أو أكواد معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات. وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحسابات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات. كما تهتم أيضاً نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.

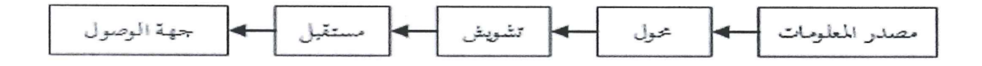
الوضع الحالي لنظرية الاتصالات:

تعتبر النظرية تكويناً يحتوي على العناصر (والمتغيرات) المكونة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه العناصر. والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة. وعلى هذا فإن نظرية الاتصالات لابد أن تحاكي من يحدث بالفعل في الواقع العملي.

نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

من أشهر نماذج الاتصالات التنظيمية المقبولة ذلك النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر and.

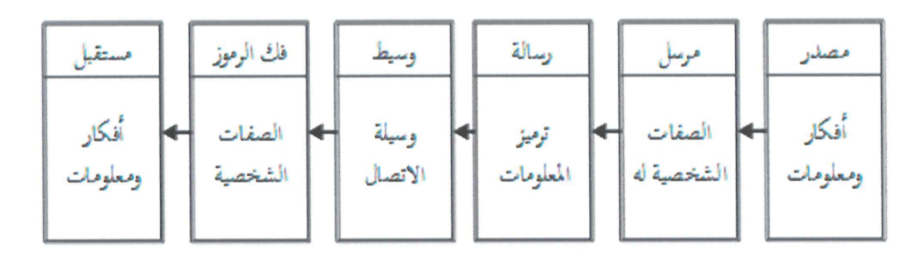
فهناك مصدر للمعلومات، ويقوم المصدر بوضع المعلومات في رسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.



نموذج بيرلو لعملية الاتصال:

اهتم ديفيد بيرلو بالاتصالات كعملية تحتوي على العديد من الأنشطة. ويتضح ذلك من الشكل الذي يبين أن هناك مصدراً لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة، من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسلة

أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضاً بقدراته العقلية والحواسية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول. والشكل التالي يوضح نموذج بيرلو للاتصال.



العناصر المشتركة في نظرية الاتصال:

تشترك معظم نماذج الاتصال في عناصر معينة، كما أنها قد تركز على عناصر محددة. والغرض من هذا القسم أن نعرض لأهم العناصر التي قد تكون نظرية متكاملة للاتصالات.

وعلى هذا فعناصر الاتصال هي كما يلي:

1. المعلومات أو الأفكار المطلوب نقلها، وهي تمثل محوراً أو موضوع الاتصال.
2. أطراف الاتصال، وهي تتكون من عدة أفراد كمرسل لديه المعلومات، وقد يعاونه أفراد آخرون في عملية الصياغة والترميز والإعداد والكتابة وغيرها. وهناك مستقبل يحتاج إلى المعلومات أو أنه قد يستخدمها، ويعاونه أفراد في عملية فك رموز الرسالة أو إعدادها للقراءة والاستماع وغيرها.
3. الصياغة، وهي تعني تحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات، وحروف، وأرقام، وتعبيرات وجه، وحركة جسم، وغيرها.
4. الرسالة، وهي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة الصياغات.
5. الوسيلة، وهي الوسطي المستخدم لنقل الرسالة، وهي إما وسائل شفهية كالحديث والمقابلة والاجتماع، أو وسائل مكتوبة كالخطابات والمذكرات.

6. قنوات الاتصال، وهي وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة، فهل هو من أعلى لأسفل، أم من أسفل لأعلى، أم على نفس المستوى.
7. بيئة الاتصال، وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة والإضاءة والحرارة، وظروف العمل، والضوضاء، وغيرها.
8. التشويش، تعاني كل عمليات الاتصال من احتمال التشويش على المعاني والأفكار، ونقل المعلومات، واستقبالها، مما يقلل من فعالية الاتصال.

معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال، ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال، أي أن أي عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال، ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال. وبالتالي فإن معوقات الاتصال هي كما يلي:

(1) **معوقات في المرسل**: يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل، ومن هذه العوامل: الدوافع، والخبرة، والتعلم، والفهم والإدراك، والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

1. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
2. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
3. يخطى المرسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.
4. يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
5. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
6. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن قيمة ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

7. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.

8. يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم، والتقدير، والإضافة، والحذف، والتغيير للمعلومات التي لديه.

9. يخطئ المرسل عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليه.

10. يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي إما حسنة أو سيئة، بيضاء أو سوداء.

(2) معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار.

إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال، وحركات، وجمل وغيرها.

1- يخطئ المرسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه.

2- يخطئ المرسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.

3- يخطئ المرسل عندما لا يأتي بتعبيرات وجه تيسر من أو تعزز المعاني التي لديه.

5- يخطئ المرسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.

(3) معوقات في وسيلة الاتصال: إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

1- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.

2- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.

3- يخطئ المرسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

4- يخطئ المرسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

5- يخطئ المرسل عندما يوزاي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.

(4) معوقات في المستقبل: يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

(5) معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال. وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش. وسنعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال، والأخطاء الخاصة بها.

1. أحد أطراف الاتصال او كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
2. أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
3. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً.
4. أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
5. أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
6. عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادأة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
7. عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
8. عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

كفاءة الاتصال:

(1) السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة. فعند مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

(2) الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

(3) التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، وذلك مثل الخطابات والمذكرات، والتقارير. ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال. أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

(4) الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن أن نستخدمه في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة، أو في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة، كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

(5) الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (أي متعارف عليه ومكتوب)، أمكن استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك. فإخطار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة. والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون. وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

(6) التكلفة: بصفة عامة، كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل. وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العاملين المشتركين في الاتصال. وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل

والاسترجاع. والتكلفة عنصر نسبي، حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها.

الاتصالات التنظيمة والإدارية:

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرين. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

ويصعب حصر وسائل الاتصال التنظيمية والإدارية لسبب بسيط، وهو أنه لا حدود للابتكار في تصميم هذه الوسائل، وأن العقل البشري يمكن أن يبتكر ويطور ويصمم الإجراءات واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

المهارات الشخصية في الاتصال

تساهم المهارات الشخصية في الاتصال في تحسين الأداء، وذلك لأن كل شيء تقريباً يؤديه يضمن نوعاً من الاتصال. فإعطاء الأوامر والتوجيهات وإصدار التعليمات، ومقابلة المرؤوسين والرؤساء، وإدارة الاجتماعات هي نوع من الاتصال.

تميز المدير بمهارة شخصية عالية في الاتصال يرفع من كفاءته الإدارية. وهناك العديد من المهارات الشخصية في الاتصال مثل القدرة على الاستماع للآخرين والقدرة على إدارة الاجتماعات وغيرها من قدرات الاتصال.

الفصل الثاني:

الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات والتكنولوجيا

- **ماهية الاتصالات التنظيمية والإدارية وأهميتها.**
- **أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية.**
- **أمثلة عن الاتصالات التنظيمية والإدارية.**
- **نموذج عن الاتصال التنظيمي والإداري.**
- **نظام الاتصالات المكتوبة.**
- **الاتصال الشفهي.**
- **الاتصال الالكتروني.**

الاتصالات التنظيمية والإدارية في عصر المعلومات والتكنولوجيا

ماهية الاتصالات التنظيمية والإدارية وأهميتها

هو نظام إدارة لتسيير أعمال المنظمة. وبدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المنظمات القدرة على الرقابة على العمل وإنجازاته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الاتصالات الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات والصلاحيات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للاتصالات (مثل التقارير والرسائل والمذكرات والاجتماعات). ووجود مثل هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات يعطي الإمكانية للممارسين باستخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم، وبشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة. وخلو المنظمة من أنظمة للاتصالات يفقد الممارسين قدرتهم على استخدام أساليب الاتصال، فعدم وجود أنظمة يجعل الممارسين يلجؤون إلى الاجتهادات الشخصية والتقدير فيما يجب أن يتبعوه.

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.

وما يميز الاتصالات التنظيمية والإدارية أنها تمثل أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، وهي تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، ولتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة. ووجود مثل هذه الأنظمة يحدد ويقنن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المنظمة وفي ممارسة العمل الإداري.

أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية فمنه الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً من أعلى لأسفل ومن اسفل لأعلى، وغيرها. ونحن نقترح استخدام التقسيم التالي:

1- اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، هي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل.

2- اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى المنظمة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ، وهي بالطبع اتصالات من أسفل لأعلى.

3- اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة، ولخلق ولاء العاملين للمنظمة.

أولاً: اتصالات من المنظمة إلى العاملين:

تقوم المنظمة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ. وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل. وفيما يلي أمثلة لمثل هذه الاتصالات:

- بطاقات وصف الوظائف.
- دليل الإجراءات.
- لوحة الإعلانات.
- المنشورات الدورية.
- تقديم الموظف الجديد لعمله.
- مجلة المنظمة.
- دورات التدريب.
- الخرائط الداخلية لموقع العنابر والحجرات.
- التقارير.
- الشيك الشهري.
- مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة.
- الزيارات التي يقوم بها المسؤولين.
- مكتبة المنظمة.
- إعلانات داخلية.
- خطط المنظمة.
- الموازنات والخطط التقديرية للإدارات والأقسام.
- سياسات العمل.

- أنظمة وأدلة الإجراءات للموارد البشرية (مثل التعيين والترقية والنقل والحوافز والإجازات وغيرها).
- أنظمة وأدلة الإجراءات المالية (مثل إجراءات التحصيل والصرف وإصدار الشيكات والصلاحيات المالية للمسؤولين، وإجراءات الشراء).
- أنظمة وأدلة الإجراءات للإنتاج والعمليات (مثل إجراءات الإنتاج، والجودة، والصيانة، ووضع جداول العمل).
- موقع المنظمة على الكمبيوتر والإنترنت.
- الرسائل والقرارات والمعلومات التي ترسلها المنظمة من خلال البريد الإليكتروني.
- رفوف القراءة والإطلاع (تحتوي على كتيبات، وأدلة إجراءات، وغيرها).
- جريدة الحائط.
- كتيبات (تحتوي على موضوعات مثل الحوافز، ومزايا العاملين، وغيرها).
- أفلام وفيديو عن المنظمة.
- جريدة المنظمة.
- تقارير الأداء والإنجاز.
- لوحات إرشادات ونصائح .
- فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات.

ثانياً: اتصالات من العاملين إلى المنظمة:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل، وغيرها. وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى. ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- ○ نظم الاقتراحات.

- صندوق الشكاوى.
- الاجتماعات.
- بحوث الاتجاهات والرضا عن العمل.
- التقارير والمذكرات.
- مقابلات الشكاوى والتظلم.
- مقابلات ترك الخدمة.
- مشاهدات .
- الإشاعات.
- الاستشارة .
- اشتراك العاملين في الإدارة .
- اشتراك العاملين في اللجان .
- صناديق الزمالة.
- الباب المفتوح.
- مجالس الإدارة المصغرة .

ثالثاً- اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة العلاقات داخل المنظمة. وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتماءهم لها.

ومن وسائل الاتصال في هذا المجال ما يلي:

- كتاب تاريخ الشركة.

- كتب عن يوبين ومناسبات المنظمة (إنشائها، أو مناسبات هامة بها).
- ملصقات على زجاج العربات.
- دليل تليفونات وعناوين العاملين بالمنظمة.
- حفلات المنظمة.
- يوم المتقاعدين على المعاش من العاملين بالمنظمة.
- مجلة المنظمة.
- الرحلات والمصاريف.
- عينات مجانية من إنتاج المنظمة.
- مصاريف التعليم.
- كروت باسم المنظمة والموظفين.
- خدمات العاملين (إسكان، مواصلات، وغيرها).
- إعلانات وملصقات عن الترقيات والتغييرات الأساسية.

أمثلة عن الاتصالات التنظيمية والإدارية:

تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها. إن استخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات مثل:

أولاً- أنظمة الشكاوى:

تشجيع المنظمات المتقدمة عامليها في التعبير عن شكاواهم، وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.

وبالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، أو إنصاف الموظف، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف التظلم أو الاستئناف أو رفع الأمر إلى جهة عُليا.

وقد تأخذ أنظمة الشكاوى مسميات عديدة، وتنويعات مختلفة في خطواتها. ومن المسميات الشائعة في ذلك: سياسة الباب المفتوح، وصندوق الشكاوى. كما تقدم كثير من المنظمات ابتكارات في أسلوب تقديم الشكاوى والرد عليها، وجهة الإشراف، ونمط الاستماع للشكاوى، نظم التظلم والاستئناف، وغيرها، بتقديم نظام للشكاوى يضم في مراحله مرحلة خاصة تسمى "الباب المفتوح"، وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى، كما تسمح بتصعيد الشكوى لمستويات عليا إن لم يكن الفرد راضياً عن قيام رئيسه المباشر بحل شكواه.

ثانياً: أنظمة المقابلات:

تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل. ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة.

ثالثاً: لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وانظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط أحد التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المنظمة بصورة دورية (شهرياً مثلاً)، أو قد تمثل وجهة نر وتعليق العاملين ونقابتهم أون صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

رابعاً: رفوف القراءة:

يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفاً (كرفوف المكتبة) يوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهم العاملين، وتشمل هذه النشرات والكتيبات مجموعة عريضة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات والمعاشات، وغيرها، كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين

في أوقات فراغهم، ولامتصاص تساؤلاتهم بدلاً من توجيهها إلى المختصين وإرهاقهم بها، على الأخص لو كان عددهم محدوداً وكانوا مثقلين بالأعمال.

خامساً: المجلة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، سواء كانت أخبرا رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

سادساً: مرفق الشيك الشهري:

في المنظمات التي تستخدم الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز) يمكن بسهولة إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرفق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي، وذلك بعد طباعة الشيك. ومن هذه المعلومات ما يمس أي تغيير فسياسات الأفراد كالحوافز والتأمينات والعلاج الصحي والأجور وغيرها.

نموذج الاتصال التنظيمي والإداري:

1. **النموذج البسيط:**

هو الاتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و (ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب)، يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

2. **النموذج المعقد:**

يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

3. **النموذج العضوي:**

يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات. لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها.

المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش وفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش وتسهل عملية الاتصال، وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة.

نظام الاتصالات المكتوبة

تمثل الاتصالات المكتوبة أهمية كبيرة في حياة المنظمات، وذلك لأنها توفر قدر كبير من المعلومات اللازمة للتصرف واتخاذ القرار، وأيضاً لأنها رسمية وموثوقة. ومن أهم الاتصالات المكتوبة الخطابات (أو الرسائل)، والمذكرات الداخلية، والتقارير، والقرارات، والتعميمات، والتعليمات. كما أن هناك كم هائل من الاتصالات المكتوبة في شكل أوامر العمل، والشيكات، وأوامر الصرف، وطلبات إنجاز المهام، والشكاوى، والإعلانات، والتقارير الصغيرة الخاصة بإنجاز العمل، ومتابعته.

يأتي لكل موظف ومدير كم كبير من المعلومات المكتوبة، سواء كان هو في احتياج لها أم لا. وعلى كل موظف ومدير أن يتعرف على الوضع الراهن للمعلومات الواردة، وذلك لتحديد الطريقة والنظام الذي سيتبع في التعامل معها من الآن ومستقبلاً. كما أن على الموظف أو المدير أن يحدد احتياجاته من الاتصالات المكتوبة التي تصل إليه، بحيث يكثر من المعلومات التي يحتاجها ويقلل من المعلومات التي لا يحتاجها. وينتقل الأمر إلى ضرورة قيام الموظف أو المدير بالتصنيف اليومي لما يرد عليه من معلومات وتقييمها حتى يستطيع أن يتصرف حيالها.

الاتصال الشفهي

لا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث، ويتناقش ويصدر أوامره وتعليماته، ويتلقى تليفونات ويستقبل الزائرين ويدي المقابلات والاجتماعات. وكل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي كأحد الأجزاء الهامة في أنظمة الاتصالات الإدارية والتنظيمية.

يمثل التليفزيون وزيارات وأحاديث جانبية جزء هام مما يستقبله الموظف أو المدير من الاتصالات الشفوية.

إن أهم الاتصالات الشفوية المرسلة لإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى الآخرين وإدارة الاجتماعات وإدارة المقابلات الشخصية.

الاتصال الإلكتروني:

إن التطور في نظم المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها قد أدى إلى احتياج من كل موظف ومدير أن يدير ما يأتي إليه من اتصال إلكتروني أو يرسله.

الفصل الثالث:

الجوانب السلوكية في الاتصال

- **تحليل علاقات الاتصال**
- **الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال**
- **هل تعرف نفسك والآخرين؟**
- **كيف يحقق الاتصال الهدف منه؟**
- **هل نحن متحفظون أم متحررون في اتصالاتنا**

الفصل الرابع:

الاتصال في ظل ثقافات مختلفة

- **كيف تتعرف على وتفهم عميلك الأجنبي.**
- **نصائح في الاتصال مع أجانب**
- **كيف تتصل وتتعامل مع عاملين من حضارات مختلفة.**

الفصل الخامس:

الاستماع

- **أهمية الاستماع.**
- **عناصر الاستماع (اللفظية وغير اللفظية).**
- **ماذا يحدث أثناء الاستماع**
- **ضعف عملية الاستماع**
- **كيف تنمي مهاراتك في الاستماع**

الفصل السادس

المقابلات الشخصية

- ماهية المقابلات الشخصية واستخداماتها
- أنواع المقابلات
- ما هي العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية
- كيف تجري مقابلة ناجحة
- أنواع المقابلات الشخصية

الفصل التاسع:

العرض الشفهي

- مهام تؤديها قبل عرض التقرير
- مهام تؤديها أثناء عرض التقرير
- مهام تؤديها لإدارة النقاش

الفصل العاشر:

التقارير

- طبيعة وهدف التقرير
- أنواع التقارير
- مكونات التقرير وطريقة كتابته
- كيف تكتب مذكرة داخلية

تحليل علاقات الاتصال

يتعرض الاتصال مع الآخرين لمؤثرات سلوكية عديدة، وهي تشير إلى تأثر الاتصال بالعديد من العناصر النفسية والاجتماعية، فطريقة فهم وتفسير وتصور وحكم أطراف الاتصال على الأشياء والناس (أي إدراكاتهم) تحكم كفاءة الاتصال. كما أن دوافعهم، ونزعاتهم وأهدافهم تتدخل أيضاً. كما أن حالتهم المزاجية والإنفعالية تصبغ ذلك الاتصال بالسرعة أو الهدوء أو التوتر أو الاسترخاء. كما أن المناورات وحيل التي يستخدمها الناس في اتصالهم بالآخرين تعكس مؤشراً هاماً على الاتصال.

يقدم إريك بيرن أسلوباً فريداً لتحليل العلاقات والتفاعلات بين طرفي الاتصال، المرسل والمستقبل. ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل النفسي الخاص بالتعرف على وفهم الجوانب السلوكية (أي النفسية والاجتماعية) الموجودة في عمليات الاتصال. والغرض من هذا التحليل هو أن يتبصر القائم به بتلك العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال.

ويعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال، كما يعتمد أيضاً على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الاتصال ، وهناك ثلاثة أدوار أو حالات ذاتية لشخصية أطراف الاتصال، وهذه الأدوار هي الأب ، والشخص الناضج ، والطفل. وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات، وهذه التفاعلات هي: تفاعلات مكملة ، أو معاكسة ، أو خفية .

الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال:

يقوم الشخص العادي منا بتقمص العديد من الادوار التي لعبها، أو الشخصيات التي يؤديها أي أن الحالة الذاتية للفرد ما هي إلا وضع شخصية الفرد في حالة معينة، وهناك ثلاثة أوضاع تصف الحالة الذاتية أو شخصية أطراف المقابلة الشخصية، وهي الأب، والشخص الناضج، والطفل.

1. شخصية الأب:

هناك جزء من شخصياتنا يعكس الاتجاهات النفسية والأفكار، والقيم للآباء فالآباء يلعبون أدواراً مثل المعلم، والناصح، والناقد، وهذه الشخصية إما ناصحة، أو ناقدة، وفي حالة النصح تقوم شخصية الآباء كما تتقمصها نحن أحياناً بالمساعدة، والتوجيه، وتيسير الأمور، وحل المشاكل وإعطاء النصيحة، والتعزيز والحماية، أما في حالة النقد فيتميز أحد أطراف المقابلة أو كلاهما بأنه مسيطر، وتسلطي، ومتحيز، وعقابي، ومعطي للقيم، وآمر، وناهٍ، وحاكم.

2- شخصية الطفل:

ويشير هذا إلى ذلك الجزء من شخصياتنا الذي قد يكون بالفعل ونحن أطفال والواقع يشير إلى أن شخصية الطفل ما زالت موجودة داخل أنفسنا، بما فيها من جوانب حسنة أو سيئة ويمكن أن نصف الطفل من عدة جوانب: الجانب الطبيعي للطفولة، والجانب الخاص بتأقلم الطفل مع البيئة من حوله، والجانب الإبداعي. ففي الجانب الطبيعي، نجد الطفل يتميز بالتركيز على حاجاته الأساسية كالأكل، والشرب، والنوم، والراحة، وعدم وجود هيكل ثابت وقوي للقيم والأخلاق، والتميز بالفرح السريع، والانفعال، والتخريب، والتجريب، وحب استحواذ وملكية الأشياء. وفي جانب التأقلم نجد الطفل يحاول أن يغير من سلوكه ويقلد سلوك الآباء في محاولة التأقلم والتكيف مع البيئة من حوله، فهو محب للمعرفة لكي يحصل على التقدير، وهو يحاول التعرف على ردود الأفعال، وهو يذعن مرة، ويثور أخرى، وقد يتدخل فيما لا يعنيه أو قد ينسحب من المواقف. أما الجانب الإبداعي، فيتميز بمحاولة الطفل السيطرة على الأمور، وأن يكون كالأستاذ الصغير فيحاول أن يحل مشاكله، وإن كانت بطريقة ساذجة أو ضيقة الأفق، ويحاول أن يستخدم الحدس، والتخمين، والخيال، والتفكير الخلاق والإبداعي.

3- الشخص الناضج:

ويعتبر هذا الجزء هو الجانب العاقل، والمنطقي، والغير انفعالي في شخصياتنا، ويتميز الشخص الناضج في اتصالاته بأنه يحاول أن يجمع المعلومات، أو يعطي حقائق واضحة ويحلل المعلومات التي يحصل عليها، ويختبر الطرف الآخر من خلال أسئلة استفهامية، ويحسب احتمالات الموقف، ويقرر الوقائع، ويقترح تصرفات متعلقة، ويتخذ قرارات مبنية على حقائق، ويحسب ردود أفعال الطرف الآخر، وتتميز هذه التصرفات بعدم الانفعال والبرود النسبي، والهدوء وعدم تغيير نبرة الصوت أو تعبيرات الوجه، كما أن الجسم والأذرع والأيدي ثابتة نسبياً ودون حركات كثيرة، وعادة ما تستخدم لغة ومصطلحات متخصصة وظيفية.

تفاعلات الاتصال:

ويقصد بذلك طبيعة علاقات الاتصال بين طرفيها المرسل والمستقبل، فالأول يرسل رسالة، والثاني يستقبلها ويتأثر بها ويتصرف حيالها من خلال رد فعل محدد. فسلوك الطرف الأول يحدد رد فعل الطرف الثاني. ويطلق على طبيعة العلاقات بين التصرفين بالتفاعلات أو العلاقات، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات: مكملة أو معاكسة أو خفية.

1- التفاعلات المكملة:

ويتم ذلك حينما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقعاً من الطرف الآخر،

2- التفاعلات المعاكسة:

عندما يستقبل الطرف الأول –أي المرسل- رد فعل وإجابة معاكسة من الطرف الآخر أثناء مقابلته، يطلق على ذلك بالتفاعل المعاكس.

3- التفاعلات الخفية:

يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول أحد أطراف المقابلة شيئاً ولكنه يعني شيئاً آخر، وهنا يكون لدينا معان خفية أو غير صريحة وردود ذات معان مخالفة لما هو منطوق.

هل تعرف نفسك والآخرين؟

تعددت الطرق التي تكشف للإنسان عن نفسه، وتحلل شخصيته فمنها طرق علمية أو شعبية. الإنسان كائن يتشكل ويتغير باستمرار، وكل شخصية تتميز عن غيرها بمجموعة من الصفات، لأن الإنسان بطبعه يرغب في أن يكون منفرداً بشخصيته. ويمكن معرفة شخصيات الآخرين عن طريق ملاحظة تصرفاتهم أو انفعالاتهم في المواقف المختلفة، أو معرفة أفكارهم عن طريق الاستماع إليهم.

كيف يحقق الاتصال الهدف منه؟

يكون الاتصال فعالاً عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحاً ومحدداً حتى تستطيع التأثير في المرسل إليه، بعض النصائح التي تجعل عملية الاتصال التي تقوم بها تحقق الهدف منها:

1. ليكن هدفك من الاتصال محدداً، وهذا يعني أن تحدد للمرسل إليه ما ينبغي أن يفعله وما مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

2. ليكن هدفك من الاتصال مقبولاً، بمعنى أنه لا ينبغي أن يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه، فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالياً، كلما كان الاتصال أكثر كفاءة.

3. اجعل هدفك ذا نفع وفائدة للفرد، فكلما كان هدفك يحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كلما كان تفاعله معك أكثر، وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما تمده بمعلومات يكون في حاجة إليها، أو تحقق له نفع مادي أو معنوي أو أدبي.

4. لا تجعل أهدافك من الاتصال صعبة، ولكن اجعل فيها شيئاً من التحدث، "فإن اردت أن تطاع فأمر بما يستطاع" أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة المرسل إليه، ويفضل أن يكون فيها شيء من التحدث وذلك عندما يكون المطلوب منه هو القيام بتصرف معين، فهذا التحدث يحمسه ويحفزه على القيام بهذا التصرف أو السلوك المرغوب.

5. يجب ان يكون هدفك قابلاً للقياس. وهذا يعني أن هدفك يجب ترجمته إلى أرقام قياسها، فقد يكون الهدف هو إخطار المرسل إليه بالانتهاء من مهمته في زمن معين .

6. فإذا كان المرسل إليه مرؤوسك وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه، فالأفضل أن تحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه اتباعه في أدائه للعمل.

7. شجع المرسل إليه على توجيه الأسئلة والاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.

8. تابع تنفيذ رسالتك أو مدى تفاعل المرسل إليه واستجابته لهان فقد يقتضي الأمر أن يتأكد من فهم المرسل إليه لمضمون رسالتك (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به تليفونياً أو مقابلته.

9. تأكد أن المرسل إليه استوعب وفهم الهدف من الرسالة والدور المطلوب منه أداؤه.

10. اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه.

11. كن متعاوناً مع المرسل إليه.

هل نحن متحفظون أم متحررون في اتصالاتنا؟

أحد الجوانب السلوكية المؤثرة في قدرتنا على الاتصال هو اتصافنا بالتحفظ أو التحرر في الاتصال. وبمعنى آخر نحن نحمل داخل أنفسنا مشاعر تجاه الأحداث محل الاتصال ، وتجاه الرسالة، وتجاه الشخص الذي يستقبلها، وقد تتسم هذه المشاعر بالتخوف وعدم التأكد والتحفظ، مما يخلق عائقاً لعملية الاتصال، وفي هذه

الحالة من المتوقع ألا يتدفق الاتصال بالشكل المريح لأطرافه، وعلى العكس، قد تتسم هذه المشاعر بالانطلاق والتحمس والتفهم، مما يخلق الحافز القوي للإقبال على الاتصال والتحرر من أي قيود تعوق الاتصال.

نحن نميل لأن نكون متحفظين في اتصالنا بالآخرين إذا كانوا:

1- يقيمون سلوكنا، ويطلقون عليه أحكاماً.

2- يحاولون السيطرة علينا وتغيير سلوكنا.

3- يحاولون مناورتنا بشكل متعمد.

4- لديهم مصالح متعارضة مع مصلحتنا.

5- ينظرون إلينا بتعالٍ وتفوق.

6- متجمدين في أفكارهم ومتحفظين.

نحن نميل لأن نكون متحررين في اتصالنا بالآخرين إذا كانوا:

1- متفهمين لسلوكنا.

2- يحاولون التوصل إلى سلوك مناسب، دون فرضه.

3- تلقائيين.

4- مهتمين بمصلحتنا.

5- ينظرون إلينا بنفس القدر (أي تساوٍ).

6- مرنين في أفكارهم ومتفتحين.

الفصل الرابع:

الاتصال في ظل ثقافات مختلفة

- كيف تتعرف على وتفهم عميلك الأجنبي.
- نصائح في الاتصال مع أجانب
- كيف تتصل وتتعامل مع عاملين من حضارات مختلفة.

الاتصال في ظل ثقافات مختلفة

تزايد أهمية العمل الدولي وتزايد الاختلافات في ثقافات القوى العاملة محلياً في العديد من الدول جعل من الضروري أن يقوم العاملون بتنمية مهارات الاتصال مع آخرين من حضارات وثقافات مختلفة.

وتواجه عملية الاتصال بين الثقافات عوائق تمنع من كفاءتها، ومن أمثلة هذه العوائق اختلاف اللغة والعادات والتقاليد والدين والتاريخ والعرق. هذا بالإضافة إلى مشاكل التحيز الموجودة بين الحضارات المختلفة، ويعيب مشكلة التحيز أنها تظهر في شكل تصرفات سلوكية لاشعورية وانفعالية وحادة.

إن عملية تعلم لغة وثقافات (حضارات) دولة أخرى تساعد على زيادة وتحسين اتصالك الحضاري كما تمكنك أيضاً من التغلب على مشكلة الثقافة (الحضارة) وذلك من خلال تنمية مهارتك في الاتصال وتفادي الأحكام غير الموضوعية (والمتحيزة).

تقول القاعدة الأساسية هنا أنه باختلاف الثقافات والحضارات يختلف سلوك الناس، ومن أهم هذا السلوك هو سلوك الاتصال وتبادل المعلومات، إذاً يجب معرفة أن الناس تتفاهم وتتبادل المعلومات وتتحدث وتكتب وتعبر بالإشارات بطرق مختلفة من مكان لآخر، وإن لم تفهم هذه الأمور في المكان والثقافة التي تسافر إليها فمكتوب عليك الفشل.

ويتوقف فهمك لأنماط وأساليب الاتصال لدى عميلك على انتباهك وفهمك لأساسيات هذا السلوك، وأهم هذه الأساسيات أنه يعتمد على العادات الاجتماعية للحضارة ذاتها، وعلى طريقة النظر إلى مفهوم الوقت، وطريقة ارتداء الملابس، وعادات الطعام والأكل، وفهم القوى السياسية، وتركيبة وهيكل العمالة بهذه الحضارة، والديانة والمعتقدات الروحية، وأنظمة العمل والأنظمة الاقتصادية وهيكل الأخلاق والقيم والقوانين.

كيف تتعرف على وتتفهم عميلك الأجنبي

(1) العادات الاجتماعية:

كيف يتعامل الأفراد مع الأجانب؟ هل يتعاملون بطريقة ودية؟ أم بطريقة عنيفة؟ أم بطريقة متحفظة.

ما الكلمات والإشارات أو الحركات التي يستخدمها الأشخاص لتحية بعضهم البعض؟

ما الحركات الملائمة عندما تدخل أو تخرج من الغرفة؟ هل يجب أن تنحني؟ أو تومئ برأسك؟ أو تتصافح باليد؟

ما الأسماء أو الألقاب التي يتم استخدامها عند تقديم الأفراد؟

ما الاتجاهات السائدة تجاه تلامس الأشخاص؟

كيف تعبر عن امتنانك للحصول على دعوة على الغذاء أو العشاء أو الذهاب إلى منزل شخص ما؟ هل يجب أن تحضر هدية؟ أم ترسل زهوراً؟ أم تكتب كلمة شكر؟

هل العادات تفرض كيف ومتى وأين يجلس الأشخاص في المناسبات الاجتماعية أو في لقاءات العمل؟

هل هناك بعض العبارات أو التعبيرات بالوجه أو حركات الأيدي تعتبر غير لائقة؟

إلى أي مدى يقترب الأشخاص من بعضهم البعض عند التحدث أثناء الوقوف.

كيف يمكن أن تلفت نظر الجرسون في المطعم؟ وهل من اللائق أن تعطي له إكرامية؟ وما هو حجم هذه الإكرامية؟

متى يصبح من غير اللائق أن ترفض دعوة مقدمة لك؟ وكيف ترفض بطريقة لائقة؟

ما أنماط الاتصال المقبولة بواسطة العيون؟

ما الحركات أو الإشارات التي تدل على الموافقة؟ وعلى الرفض؟ وعلى الاحترام؟

ما المواضيع التي يفضل مناقشتها في المناسبات الاجتماعية؟ أو في لقاءات العمل؟ وما هي المواضيع التي يفضل عدم مناقشتها؟

(2) مفهوم الوقت:

كيف يتم تقدير الوقت؟

ما عدد ساعات العمل اليومية المتعارف عليها؟

كيف يلتزم العاملون بالمواعيد المتفق عليها؟

كيف يتعامل الأشخاص في المناسبات الاجتماعية بالنسبة لقيمة الوقت؟

(3) الملابس والطعام:

ما المناسبات التي تحتاج إلى ارتداء الملابس الرسمية؟ وما هي الألوان التي تتناسب مع فترة الصباح؟

هل هناك بعض أنواع من الملابس التي تعتبر محرمة على الرجل او المرأة؟

ما ملابس العمل الملائمة للرجل.

ما الملابس التي يجب أن ترتديها المرأة أثناء العمل؟

ما عدد الوجبات التي يتناولها الأفراد في اليوم؟ إلى أي مدى يتم استخدام الأيدي أو ادوات المائدة عند تناول الطعام؟

ما الأماكن، الأطعمة والمشروبات الملائمة لفترات الاستمتاع؟ وما هو المكان المناسب لجلوس المضيف على المائدة؟

(4) القوى السياسية:

هل الحالة السياسية مستقرة؟ وكيف يؤثر ذلك على مجال العمل داخل وخارج الدولة؟

ما الأنظمة التقليدية للحكومة؟

ما هي أهم وسائل الاتصال؟ ومن الذي يتحكم فيها؟

(5) هيكل وتركيبة أو القوى العاملة:

هل المجتمع متجانس؟

ما هي المجموعات التي تمثل الأقلية في المجتمع؟

ما هي اللغات التي يتم التحدث بها؟

إلى أي مدى توجد اختلافات في القوى العاملة؟

ما هي نماذج الهجرة الحالية؟ وكيف تؤثر هذه المؤشرات على تكوين القوى العاملة؟

(6) الديانة والمعتقدات:

ما هي الديانة التي يعتنقها الأفراد؟ وهل هناك ديانة سائدة؟

كيف تؤثر المعتقدات الدينية على الأنشطة اليومية؟

ما هي الأماكن التي لها قيمة مقدسة؟ وما هي الأشياء والمناسبات التي لها قيمة مقدسة؟

هل هناك نوع من القبول للأقلية الدينية؟

كيف تؤثر الإجازات الدينية على الأنشطة الحكومية وعلى العمل؟

هل الديانة تبيح أو تمنع أنواعاً محددة من الأطعمة؟ وفي أوقات معينة؟

(7) أنظمة العمل والأنظمة الاقتصادية:

1- ما هي الموارد الرئيسية للدولة؟ وما هي المنتجات الأساسية؟

2- ما هي أنواع التدريب المهني والتكنولوجي المقدم؟

3- ما هي الاتجاهات تجاه التعليم؟

أ- هل معظم الأفراد العاملين حاصلون على شهادة جامعية؟

ب- هل تتعلم المرأة مثل الرجل؟

4- هل الأعمال كلها ذات نوعية واحدة؟

أ- هل هي منظمات عامة ضخمة.

ب- هل تملكها الحكومة أو تتحكم فيها؟

ت- هل هناك مشروعات صغيرة عائلية؟

5- هل من الملائم إنجاز العمل بالتليفون؟

6- هل المديرون يتخذون القرارات بمفردهم أم يشركون العاملين.

7- هل هناك عادات خاصة بتبادل كروت العمل؟

8- كيف يكون شكل الرئاسة في المنظمة؟ أو في لقاءات العمل؟

9- هل يتوقع أن يتفاعل العاملون اجتماعياً قبل القيام بالعمل؟

(8) الأخلاق والقيم والقوانين:

الاشياء التي يتم اعتبارها أخلاقية وقانونية عند تقديم هدايا متوقعة؟ أو عدم تقديمها؟

ما هي القيم الأخلاقية التي تؤثر على العمل؟

ما هي التصرفات القانونية التي تؤثر على العمل؟

هل التنافس أو التعاون له أهمية كبيرة؟

هل الأدب أكثر أهمية من الأمانة؟

كيف يتم تعريف مفهوم "الصديق"؟ وما هي مسؤوليات الصديق؟

نصائح في الاتصال مع أجانب

1. أظهر مشاعر الاحترام.
2. أظهر مشاعر الود.
3. تحمل الغموض والالتباس.
4. لا تهتم فقط بالأشياء السطحية.
5. كن صبوراً ولديك القدرة على الاحتمال
6. لابد أن تترك الاختلافات الثقافية
7. كن مرناً... كن مستعداً لتغيير عاداتك واتجاهاتك عندما تقوم بعملية الاتصال مع شخص ذي ثقافة مختلفة.
8. ركز على الخلفية المشتركة... ابحث عن الاشياء المتشابهة في العمل.

9. ارسل رسائل واضحة... اجعل كل من إشارتك بالكلام أو بغيره واضحة ومناسبة.

10. قم بزيادة حساسيتك الثقافية... تعرف على التغير في العادات وذلك حتى تكون أكثر علماً باحتمالات سوء الاتصال.

11. تعامل مع الفرد... تعامل مع كل شخص على أنه فرد قائم بذاته وليس على أنه ممثل لمجموعة أخرى.

12. تعلم متى تكون واضحاً ومباشراً... ادرس كل الثقافات التي تتعامل معها حتى تتعلم متى ترسل رسالتك بطريقة مباشرة، ومتى ترسلها بطريقة غير مباشرة.

كيف تتصل وتتعامل مع عاملين من حضارات مختلفة؟

(1) قبول اختلافات الثقافات:

1. استخدم مستوى الاتصال المناسب لمستوى التعليم الخاص بالعاملين.
2. شجع العاملين على المناقشة المفتوحة حول عاداتهم، حتى لا تكون الاختلافات بينهم غريبة وغير مفهومة، وحتى تستطيع أن تتفهم أبعادها.
3. حدد التصرفات المناسبة للعاملين في كيف يكونون متآلفين مع المعتقدات والثقافات السائدة في المنظمة.
4. وفر التدريب لمساعدة العاملين على إدراك والتغلب على مشكلة الانحياز لأبناء الثقافة الواحدة وعلى مشكلة الإدراك الجاهز فعلاً أو الحكم المسبق.
5. قم بإتاحة الكتب والمقالات وشرائط الفيديو التي تشرح الثقافات المختلفة حتى يتعلم منها العاملون.
6. تجنب الأحكام السلبية أو الأحكام المسبقة وذلك عن طريق تركيز اهتمامك على كيفية تحديد الأفراد لهويتهم أو لانتمائهم لجماعة معينة.

(2) التعامل مع الاتصالات الشفهية والمكتوبة:

1. اشرح وعرف المصطلحات الأساسية والتي يجب أن يستخدمها الأفراد في مجال العمل.
2. كرر المعلومات للأفراد كثيراً وذلك للتأكيد على النقاط الهامة.

3. استخدم العبارات المألوفة على قدر المستطاع.

4. لا تعط معلومات أكثر من اللازم في وقت واحد.

5. كن محدداً واضحاً مع ضرورة استخدام التوضيحات والإرشادات والمقاييس والصور السليمة والأمثلة كلما استطعت.

6. اشرح للعاملين سبب اتباعهم لإجراء معين واشرح لهم ما هي عواقب عدم اتباع الإجراءات؟

7. استخدم المذكرات المختصرة والوسائل الإيضاحية والمساعدات المرئية كلما كان ذلك ممكناً لتوضيح وجهة نظرك.

8. اعط للعاملين معلومات مكتوبة والتي يمكن أن يتبعوها لاحقاً.

9. استخدم الصور التي توضح التصرفات التي يجب القيام بها .

10. استخدم الرموز الدولية والتي يمكن من فهمها عبر الثقافات المختلفة.

7. أكثر من استخدام المواد المكتوبة إلى جانب الفيديو لكي تصبح هذه المواد حية ويمكن الاستفادة منها.

8. قم بتدريب المديرين على لغة الأفراد الذين يقومون بالإشراف عليهم.

9. قم بتدريب العاملين على اللغة التي يستخدمها معظم الأشخاص في المنظمة (وكذلك العملاء).

10. اسأل بعض العاملين والمديرين لمعاونتك كمترجمين عند الحاجة غليهم ولكن اجعل هذه العملية بالتناول حتى تتجنب مشاعر الاستياء.

11. قم بتعين بعض العاملين والمديرين أو مترجمين مدربين لكي تتيح للمنظمة مرونة أكبر في التعامل مع الاختلافات اللغوية.

12. قم بطباعة تعليمات الصحة والأمان بلغتين أو أكثر لكي تتيح لكافة العاملين فهم هذه التعليمات.

(3) تأكد من أن العاملين قد تفهموك جيداً:

1- كن على حذر من تعبيرات الوجه وأي إشارات أخرى تعبر عن الحرج أو عدم الفهم.

2- شجع العاملين على طرح الأسئلة سراً وبشكل مكتوب.

3- لاحظ إلى أي مدى قام العاملون باستخدام المعلومات التي علمتها لهم للقيام بعملهم وراجع أي شيء يمكن أن يكون غير مفهوم.

4- تعلم التعبيرات غير المكتوبة الخاصة بالثقافات الأخرى وذلك حتى تكون على علم بكل الإشارات التي تعبر عن سوء الفهم.

(4) قم بتوفير المعلومات لتحسين الاتصال:

1- ركز على الأشياء الإيجابية واشرح ما الذي يجب عمله أكثر من التركيز على الأشياء السلبية عن طريق شرح ما الذي يجب تجنبه.

2- قدم معلومات مرتدة (تغذية عكسية) في شكل سلوكيات ومواقف وليس في شكل إصدار أحكام على الشخص.

3- كن متعاوناً أثناء تقديم المعلومات وأكد دائماً على الأفراد أن مهاراتهم ومساهماتهم هامة للمنظمة.

الفصل الخامس:

الاستماع

- **أهمية الاستماع.**
- **عناصر الاستماع (اللفظية وغير اللفظية).**
- **ماذا يحدث أثناء الاستماع**
- **ضعف عملية الاستماع**

- **كيف تنمي مهاراتك في الاستماع**

هناك فرق بين السمع والاستماع، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية ، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل، ويطلق أحياناً على عملية الاستماع بالإنصات.

يستخدم الاستماع في كثير من المهام والأعمال، وتعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع. بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات، والاجتماعات، واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين، والتفاوض، والندوات، وغيرها من الأعمال.

أهمية الاستماع

يدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوي من قدرة المنظمة على تسليم المنتجات، وتنبه المنظمة إلى عمليات التطوير والتجديد الناتجة عن القوى الداخلية والخارجية وتتيح للمنظمة الفرصة للتعامل مع كل من فئات المستهلكين المختلفة وكذلك القوى العاملة المختلفة الثقافة.

إن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، يؤدي إلى الحصول على ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع، ومع ذلك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

يعتبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخرى مثل الندوات والبيع والشراء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر. فإن صلح الاستماع صلحت حياة الناس في الكثير من جوانبها.

عناصر الاستماع اللفظية وغير اللفظية

إن فهم عملية الاستماع يعتمد جزئياً على فهمك لبعض العناصر المكونة او المؤثرة فيها. وواحد من أساليب النظر إلى عناصر الاستماع هو تحليل مكوناتها اللفظية (المنطوقة غالباً)، ومكوناتها غير اللفظية والتي تمثل التعبير بالوجه والجسم واليدين والعينين،

عناصر الاستماع

عناصر لفظية

1- الألفاظ والصياغات.

2- توجيه المناقشة.

3- التصرف العملي.

4- الصوت.

عناصر غير لفظية

1- حركة الجسد والأيدي.

2- تعبيرات الوجه والعينين.

3- المناخ والبيئة.

أولاً: العناصر اللفظية للاستماع

هناك بعض من العناصر المنطوقة أو الملفوظة التي تؤثر على إمكانية الاستماع، ومن هذه العناصر ما يلي:

1- الألفاظ والصياغات: إن الكلمات وطريقة صياغة الجمل والفقرات لها تأثير على مدى فهم المستمع للرسالة أو الموضوع الذي يتحدث فيه المرسل، وكذا الحال فإن استخدام مصطلحات أو كلمات صغبة يجعل عملية الاستماع شاقة، هذا من جانب المتحدث، أما من جانب المستمع فعليه أن يشجع المتحدث من خلال عبارات التشجيع، وأصوات الترحيب بما يتم سماعه.

2- توجيه المناقشة: قد يخرج الحديث أحياناً إلى أمور هامشية وخارجية، وقد يتطلب الأمر من المستمع أن يوجه ويركز المناقشة في الأفكار الرئيسة.

3- التصرف العملي: قد يستطرد المتحدث في الكلام دون الدخول في التطبيق أو في الحل أو في التصرف، وعلى المستمع أن يشجعه ببعض العبارات مثل: "ما رأيك في الحل؟" أو "ما الذي يجب أن نفعله؟" أو "فما هي الخطوات التالية؟".

4- الصوت: إذا استخدم المتحدث صوتاً منخفضاً جعل الاستماع عملية صعبة.

ثانياً: العناصر غير اللفظية في الاستماع:

ويقصد بها حركة الجسم وتعبيرات الوجه، والبيئة المحيطة بالتحدث والاستماع.

1) حركة الجسد والأيدي: إن قيام المتحدث باستخدام جزء الجسم وحركته للأمام وللخلف وإلى الجانبين، وأيضاً حركة الأيدي والأصابع ويمكنها ان تعزز معنى الرسالة والموضوع الذي يتحدث عنه، وازدياد الحركات عن المعقول أو المناسب قد يشوه ويشوش المعاني، وقد تستخدم كدلالة على عدم ثقة المتحدث في نفسه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادئة لجزء الجسم، وإسناد الجسم على ظهر الكرسي، هي حركات هامة لتشجيع أو تثبيط همة المتحدث في الاستمرار في الحديث.

2) تعبيرات الوجه: تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث أما بالنسبة للمستمع فنفس تعبيرات الوجه يمكنها أن تشجع أو تثبط همة المتحدث في المضي في حديثه.

3) المناخ والبيئة: إن مدى الراحة في الأثاث والجلسة، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، ووضع المتحدث بالنسبة للمستمع ويمكنها أن تؤثر بصورة أو بأخرى على كل من المتحدث والمستمع.

ماذا يحدث أثناء الاستماع:

تحتوي عملية الاستماع على خمسة أنشطة مرتبطة مع بعضها البعض وهي:

1- الإحساس: وهو الاستماع إلى الرسالة وأخذ بعض الملحوظات، وهذا الاستقبال يمكن أن يتم تشويشه عن طريق الأصوات الدخيلة والازدواجية أو عدم الانتباه .

2- التفسير: أي تحليل ما تم سماعه فأثناء الاستماع فإنك تعطي المعاني للكلمات تبعاً لقيمك الشخصية، معتقداتك، أفكارك، توقعاتك، احتياجاتك، إن خلفية المتحدث قد تكون مختلفة تماماً وهنا يظهر دور المستمع في تحديد المعنى الذي يقصده المتحدث حاول ان تزيد من علمية التفسير عن طريق تركيز انتباهك للمعاني غير الشفوية.

3- التقييم: أي تكوين رأي أو انطباع حول الرسالة أي الاهتمام بملحوظات المتحدث، فصل الحقيقة عن الآراء الشخصية وهو يحتاج جهداً كبيراً وخاصة إذا كان الموضوع معقداً .

4- التذكر: أي تخزين المعلومة لاستخدامها كمرجع في المستقبل.

5- الاستجابة: أي الاستجابة إلى المتحدث مثل الإيماءة أو التصفيق.

أنواع الاستماع

وهذه الأنواع تختلف من حيث الهدف وكذلك في درجة المعلومات المرتدة أو التفاعلات التي تظهر بين الأشخاص.

(1) الاستماع إلى المحتوى

والهدف منه فهم والاحتفاظ بالمعلومات التي يلقيها المتحدث فدورك هنا هم تحديد النقاط الأساسية للرسالة والاحتفاظ بها.

(2) الاستماع الناقد

والهدف هنا هو تقييم الرسالة على عدة مستويات: منطق المناقشة، قوى الأدلة، صحة النتائج، أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمستمع أو المنظمة التي يعمل فيها، نوايا المتحدث ودوافعه، النقاط الأساسية للرسالة.

وحيث أن اكتساب المعلومات وتقييمها في نفس الوقت تعتبر عملية صعبة فيجب عليك تأجيل حكمك متى ينتهي المتحدث من إلقاء رسالته .

(3) الاستماع إلى المشاعر

والهدف هنا هو فهم مشاعر المتحدث، احتياجاته، رغباته، وذلك حتى تتفهم وجهة نظره بصرف النظر، ما إذا كنت تشاركه رأيه أم لا.

ضعف عملية الاستماع ومشاكله

وأهم العوائق (أو المشاكل) التي تؤدي إلى ضعف عملية الاستماع هي كما يلي:

أولاً: عوائق ذهنية مثل:

- تجنب الموضوعات الصعبة والشائكة.
- عدم التركيز.
- استبعاد جزء من الموضوع.
- صراع ذهني داخلي.
- السرحان وأحلام اليقظة.
- ضعف الطلاقة اللغوية.

ثانياً: عوائق مشاعرية مثل:

- الضغط.
- الإجهاد؟
- الغضب؟
- التحيز؟

ثالثاً: عوائق بيئة، مثل:

- انتباه كاذب لمثيرات أخرى في البيئة.
- تشويش في البيئة بسبب الضوضاء والألوان وغيرها وعدم الراحة في الجلسة.
- عدم القدرة على تسجيل وتدوين ما يتم الاستماع إليه.

رابعاً: الاهتمام إلى محاولة السيطرة على الطرف الآخر

القدرة على التعبير والطلاقة اللغوية ومهارة التفاوض لها دوراً كبيراً في محاولة السيطرة على الطرف الآخر.

خامساً: الميل الدفاعي في الاستماع

وللتغلب على مشاكل الاستماع فعلى الفرد أن ينتبه إلى ما يتم الاستماع إليه، أو يحاول تفسيره بشكل سليم، وعليه أن ينظر إلى الشيء والموضوع محل الاستماع من وجهة نظر المرسل أو المتحدث، وعليه أن يقاوم الرغبة في سرعة الوصول إلى النتائج، وأن يحاول الاستماع بدون مقاطعة.

كيف تنمي مهارتك في الاستماع

1. راقب أسلوب المتحدث عن طريق سؤال نفسك ما الذي يعرفه المتحدث أكثر مما تعرفه أنت.
2. قم بتنحية شخصيتك جانبك وذلك حتى تقلل من تأثرك العاطفي تجاه ما تم قوله ولكي تكون أكثر قدرة على سماع الرسالة كلها.
3. استمع إلى كل من الأفكار والحقائق وتعرف على الفرق بين الحقيقة المبدأ وبين الفكرة –المثال وبين الأدلة- النقاش.
4. احتفظ بذهنك حاضراً وأسأل بعض الأسئلة التي تساعدك على الفهم.
5. دون بعض الملاحظات المختصرة والمركزة.
6. ابتعد عن التشتت في الفكر
7. قم بمتابعة المتحدث عن طريق محاولة توقع ما سوف تم قوله وعن طريق التفكير فيما تم قوله فعلاً.
8. استخدام المهارات التعبيرية لمساعدتك على التركيز مثل النظرات والإشارات.
9. قم بتنفيذ ونقد محتوى الرسالة وليس المتحدث.

الفصل السادس

أنواع الاتصال الغير ملفوظ

- تعريف الاتصال الغير ملفوظ
- الاختلاف بين الاتصال الملفوظ وغير الملفوظ
- أهمية الاتصال الغير ملفوظ
- أنواع الاتصالات الغير ملفوظة

أنواع الاتصال الغير ملفوظ

تعريف الاتصال غير الملفوظ

تعتبر الاتصالات غير الملفوظة من الأشكال الرئيسية للاتصال، وهي تحتوي على استخدام الإشارات والحركات والعيون والوجه والصوت، وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعاً من الاتصال بدون كلمات أو الاتصال الصامت.

هو استخدام الإشارات والحركات ولغة العيون والجسد. وما زال الإنسان حتى الآن يستخدم الاتصال غير الملفوظ (أي الصامت) للتعبير عن الموافقة والرفض والسعادة والتعاسة والاحترام والكراهية وأنواعاً أخرى من المشاعر.

الاختلاف بين الاتصال الملفوظ وغير الملفوظ

- إن الاتصال غير الملفوظة أقل ترتيباً وتنظيماً.
- إن الاتصالات غير الملفوظة تختلف من حيث عدم نية الفرد للقيام بها ومن حيث أنها اختيارية تلقائية دون قصد.

أهمية الاتصال غير الملفوظ

بالرغم من أن الاتصالات غير الملفوظة ليست دائماً مخططة فلها تأثير أكبر من الاتصال الشفهي بمفرده، وتعتبر التعبيرات غير الشفهية هامة خصوصاً عند الرغبة في إظهار مشاعر معينة.

إن التأثير النهائي لأي رسالة غالباً ما يكون مزيجاً لكل من الاتصالات الملفوظة وغير الملفوظة ولكن الاتصالات الغير ملفوظة أقوى بالنسبة لإطلاق حرية التعبير لكل من المرسل والمستقبل. فالابتسام مثلاً يجعلنا نشعر بالسعادة، بينما هناك إشارات أخرى قد تعبر عن مشاعر العدوانية وتقلل من قدرتنا على استقبال الرسالة.

هناك سبب رئيسي لقوى تأثير الاتصالات غير الملفوظة وهي القدرة على الاعتماد عليها والوثوق بها فمعظم الأفراد يمكن أن يخدعوا بعضهم البعض من خلال الكلمات. فالكلمات يمكن التحكم فيها بصورة أكبر ولكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه لا يمكن التحكم فيها ولذلك فنحن نعتقد أكثر في الاتصالات الغير شفهية بالمقارنة بالاتصالات الشفهية وأن درجة صدق الفرد القائمة بعملية الاتصال تعتمد إلى حد كبير على الاتصالات الملفوظة.

وهناك سبب أخير لأهمية الاتصالات غير الملفوظة وهي أنها أكثر فعالية من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل فأنت يمكنك أن ترسل رسالة معينة ويفهمها الشخص الآخر بسهولة ودون وي منه. وفي نفس الوقت لو كان لديك هدف واعٍ ومحدد يمكنك أن توضحه من خلال إشارة اليد أكثر من الكلام.

أنواع الاتصالات غير الملفوظة

1- تعبير الوجه والعين

إن وجهك هو الأساس لإظهار مشاعرك وهو يعكس كل من نوع وقوة مشاعرك كما أن عينيك لها تأثير خاص لجذب الانتباه والاهتمام والتأثير في الآخرين والتحكم فيهم.

وعلى الرغم من أن العينين والوجه هما مصدر أساسي للتعبير فإن الأفراد قد يتحايلون ويغيرون من تغييرات وجههم حتى يظهروا مشاعر لا يشعرون بها فعلاً أو لإخفاء مشاعر حقيقية يشعرون بها.

2- الإشارات والحركات

عند تحريك جسدك يمكنك التعبير عن الرسائل المحددة والعامة أو الرسائل الإرادية واللاإرادية فالتلويح باليد مثلاً له معنى محدد ومقصود مثل "تحية شخص ما" أو قول "إلى اللقاء".

بعض الإشارات الأخرى قد تكون غير مقصودة وتعبر عن وسائل عامة مثل القلق أو التبرم أو السير بسرعة ونشاط .

3- الأصوات

والأصوات مثلها مثل لغة الجسد تعبر عن كل من الرسائل المقصودة وغير المقصودة، مثل ارتفاع وانخفاض الصوت. فلو كانت الرسالة مقصودة يمكننا استخدام صوتنا للتعبير عن انطباعات كثيرة.

4- المظهر الشخصي

المظهر يعبر عن الشخصية. وقد تشترط بعض المنظمات أن يرتدي العاملون الملابس الرسمية ولكن هناك منظمات أخرى لا تشترط ذلك.

5- التعامل مع الوقت والمكان

هذه الخاصية مثلها مثل اللمس يمكن أن تستخدم للتعبير عن السلطة في بعض الثقافات أو الحضارات نجد الأشخاص يظهرون احتراماً شديداً للمواعيد بينما في ثقافات أخرى نجدهم يظهرون أهميتهم عن طريق جعل الأشخاص ينتظرون كما يظهر الأشخاص أهميتهم عن طريق اختيار المكان الأفضل.

إن اتجاهات احترام الوقت واختيار الأماكن الأفضل تختلف من ثقافة/ حضارة إلى أخرى.

6- الرموز

يولد الإنسان ولا يوجد في ذهنه أي رموز، ولكن حينما يتفاعل مع البيئة من حوله يجد آلافاً من الرموز المتعارف عليها والتي تشير إلى الاتجاه والسلوك وما هو ممنوع وما هو مسموح. ونجد هذه الرموز في الشارع وفي المكتب وفي المواصلات وكلها تساعدنا ببساطة في حياتنا دون أن نتبادل الكلام، فالكل قد تعارف على معناها باختلاف الثقافات والحضارات. وابسط دليل على عظم استخدام الرموز أننا نستخدمها للدلالة على العلاقات الحسابية والرياضية، ونستخدمها في إشارات المرور، وعلامات النوتة الموسيقية، وإشارات الأمن الصناعي، وإشارات بريل للمكفوفين، وشفرة مورس.

الفصل السابع

إدارة الاجتماعات واللجان

- مقدمة عن اللجان والاجتماعات
- ما هي أنواع اللجان؟
- أسباب الدعوة للاجتماع والأسباب التي لا تستحق الدعوة للاجتماع
- الإعداد للاجتماع
- الإعلان عن الاجتماع
- أنواع الاجتماعات
- خطوات إدارة الاجتماع
- أسباب فشل الاجتماع
- كيف تواجه مشكلات الاجتماع
- بعض فنون إدارة الاجتماعات
- الطريقة: الأولى : العصف الذهني
- الطريقة االثانية : الاجتماع عن بعد
- الطريقة الثالثة: الاجتماع الرسمي

إدارة الاجتماعات واللجان

مقدمة عن اللجان والاجتماعات

الاجتماعات واللجان يعتبروا وسيلة لحل المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية.

الاجتماع:

هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل، وتعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة، أو متخصصة، أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد.

إن وجه الشبه بين الاجتماع واللجان تكمن في وجود جماعة متخصصة لبحث مشكلة أو اتخاذ قرار معين، كما أنها تكمن في تبادل المعلومات والأفكار والآراء.

ما هي أنواع اللجان؟

يمكن تقسيم اللجان إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

(1) اللجان الدائمة:

وتقوم هذه اللجان بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المنظمة أو الشركة. وتتميز هذه اللجان بأن دور كل فرد فيها واضح ومحدد؟ وعادة ما تقوم هذه اللجان بتقديم توصيات تلخص فيها نتيجة عملها، وتقدم توصيات إلى المشرف أو المدير المختص لكي يعتمدها أو يطبقها.

ويفضل في هذه اللجان الدائمة تمثيل أطراف مختلفة من المنظمة بحسب طبيعة عملهم وحسب طبيعة عمل وهدف اللجنة. وتتكون هذه اللجان من عدد من الأعضاء يتراوح بين 5 أو 9 أعضاء، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة والتأثير على الأعضاء.

ومن أمثلة اللجان الدائمة ما يلي:

- لجنة الأمن الصناعي.
- لجنة شؤون العاملين.

- لجنة الاقتراحات.
- لجنة الشكاوى.
- لجنة الترقيات.
- لجنة القروض والمنح.
- لجنة مشاكل الإنتاج.
- لجنة العلاوات الاستثنائية والمكافآت.

(2) لجان المهام الخاصة:

عندما تنشأ مشكلة عارضة ومعقدة وتحتاج إلى تضافر الخبرات المتنوعة يتم تشكيل لجنة خاصة لهذه المهمة، وينتهي عمل اللجنة بانتهاء المهمة التي شكلت من أجلها.

وحيث أن المهمة الخاصة عادة ما تعبر عن مشكلة معقدة يصعب على فرد واحد حلها، فإن لجان المهام الخاصة بما تتضمنه من خبرات متخصصة وفنية تكون مهمتها الأساسية التوصل إلى حل للمشكلة، وغالباً ما يتم تفويض سلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ قرارات محددة.

ولأن المشكلة كبيرة وتحتاج لتخصصات عالية فغالباً ما يكون عدد أعضائها كبيراً، يبدأ من 10 أعضاء وقد يزيد من 30 عضواً أحياناً. ولكن يتوقف هذا العدد على نوع المهمة والمشكلة التي يتم بحثها.

ومن أمثلة لجان المهام الخاصة ما يلي:

- لجنة دراسة الجدوى الاقتصادية للتوسعات الجديدة بالشركة.
- لجنة تقييم العروض الفنية المقدمة من الموردين بخصوص عملية ضخمة بالشركة.
- لجنة إعادة صياغة سياسات الأفراد والشؤون الإدارية بالشركة.

(3) اللجان التمهيدية:

يتركز عمل هذه اللجنة في التمهيد والإعداد والتحضير لعمل ضخم وكبير بالمشروع. ويدور عمل اللجنة التمهيدية في إعداد معلومات، أو جمع دراسات ، أو تلخيص مشكلات، أو بحث جوانب معينة في المشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى (عادة ما تكون من لجان المهام الخاصة أو اللجان الدائمة). هذا وقد تتحول اللجان التمهيدية نفسها إلى لجنة خاصة أو لجنة دائمة.

وعند تشكيل هذه اللجان ينبغي مراعاة أن يتم اختيار اعضائها. ورئيسها من بين الأعضاء الذين لهم اهتمامات خاصة بالموضوع الذي شكلت من أجله اللجنة. أما عدد الأعضاء فيتحدد أساساً حسب الموضوع الذي ستبحثه اللجنة. وبحسب مدى توافر خبرات في داخل الشركة حول الموضوع.

ومن أمثلة اللجان التمهيدية ما قد يتناول الموضوعات التالية:

- اللجنة التمهيدية لمسح احتياجات الشركة من مستلزمات الإنتاج.
- اللجنة التحضيرية لمؤتمر الإنتاجية بالشركة.
- اللجنة التحضيرية لمشروع دوائر الرقابة على الجودة.

أسباب الدعوة للاجتماع (أو الاسباب التي تدعو لانعقاد الاجتماعات)

1. احتياج لاستلام تقارير من المشاركين (أو لعرض تقارير).
2. أخذ رأي المجموعة في أمر ما سوف يتم إصدار قرار بشأنه.
3. عند الحاجة إلى عرض مشكلة ما وحلها.
4. الحصول على تأييد المشاركين للأفكار أو البرامج الجديدة أو القرارات التي تود اتخاذها.
5. حل الصراع بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة.
6. مد المشاركين بمعلومات تتعلق بالعمل.
7. التأكد من فهم المشاركين لسياسات الشركة وقراراتها.
8. الوصول إلى حل سريع في مشكلة لا تحتمل التأجيل.
9. الحصول على اعتذار أو تبرير من المشاركين بخصوص موضوع حدث بشكل غير مرض.

الاسباب التي لا تستحق الدعوة للاجتماع

1. الحصول على النتيجة المرجوة من خلال وسيلة من وسائل الاتصال الأخرى كالتليفونات أو الخطابات أو المذكرات.

2. إذا لم يكن هناك وقت كافي للتحضير للاجتماع.
3. إذا علمت أن واحداً أو أكثر من الأعضاء الأساسيين في الاجتماع لن يتمكن من الحضور.
4. عندما لا يكون توقيت عقد الاجتماع مناسباً.
5. أن الاجتماع لن يتحقق الغرض منه، إما بسبب وجود صراعات بين بعض الأعضاء أو بسبب أن موضوع الاجتماع يتعارض مع سياسة الإدارة.
6. عندما تكون النتائج المتوقعة لا تبرر تكلفة عقد الاجتماع.

الإعداد للاجتماع

تتميز الاجتماعات الناجحة بأن الإعداد المسبق لها كان جيداً، والإعداد الجيد لهذه الاجتماعات يعني التخطيط المتقن لعملية الإعداد والتنفيذ. ويتطلب الإعداد والتخطيط الجيد للاجتماعات لكي تكون ناجحة مراعاة ما يلي:

- التخطيط لإجراءات الاجتماع.
- الترتيب لجو مكان الاجتماع.
- ترتيب شكل القاعة.
- تجنب الضوضاء.

أولاً: التخطيط لإجراءات الاجتماع

1- تحديد أهداف الاجتماع بوضوح.

2- تحديد الناتج النهائي من الاجتماع، والذي يمكن أن يأخذ شكلاً من الأشكال التالية:

- معلومات جديدة للمشاركين في الاجتماع.
- خطط لجمع المعلومات.
- توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة.

- تحديد هدف للمجموعة تعمل على تنفيذه.
- قرارات معينة اتخذت في الاجتماع سيتم تنفيذها.
- حل لمشكلة معينة.
- تحديد سياسة معينة للتصرف في موقف ما.

3- تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وكمبدأ عام فإن المشاركين في الاجتماع ينبغي أن يكونوا من الأفراد أو المجموعات التالية.

- الأفراد (أو الإدارات لمعنية) المتوقع ان تقوم بتنفيذ القرارات التي ستتخذ في الاجتماع.
- الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا بمعلومات هامة عن موضوع الاجتماع.
- الأفراد الذين قد تحتاج إلى موافقتهم على ما سيتم اتخاذه.
- الأفراد المسؤولين رسمياً عن الموضوع الذي سيتم مناقشته.
- الأفراد الذين تحتاج إلى مساندتهم للموضوع، أو الذين ترغب تجنب معارضتهم للموضوع.

4- تحديد وسيلة إخطار الأعضاء بموعد ومكان انعقاد الاجتماع.

5- تحديد الوقت المتوقع أن يستغرقه الاجتماع.

6- تحديد المعلومات التي يحتاجها الأفراد لمعرفتها قبل دخول الاجتماع.

7- هل هناك متابعة مطلوبة بعد الاجتماع (حددها).

8- تجهيز أجندة الاجتماع.

9- ما هو انسب وقت وانسب مكان لعقد الاجتماع.

10- الترتيبات المادية لمكان الاجتماع (كالأماكن والإضاءة والتهوية...).

وينبغي الاهتمام بالتسهيلات المادية لمكان الاجتماع لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح الاجتماع، ويمكن تقسيم هذه الترتيبات إلى الآتي:

- أجهزة سمعية كالميكروفونات والسماعات.
- أجهزة بصرية كالبروجيكتور، وشرائح الأفلام التي سيتم عرضها عليه من خلاله.
- وسائل إيضاح أخرى كأجهزة الفيديو والشرائط التي ستعرض، والسبورات التي ستستخدم، وهل تحتاج إلى سبورة ورقية (Flip Chart) وأفلام، أم تحتاج إلى سبورة بيضاء كبيرة.

ويجب على القائم بالإعداد للاجتماع التأكد من توافر كل هذه المساعدات قبل بداية الاجتماع بوقت كاف.

ثانياً: ترتيبات خاصة بمكان الاجتماع

وتشمل هذه الترتيبات:

1. التأكد من أن أجهزة التكييف تعمل بكفاءة لكي يكون جو المكان مناسباًن وإمكانية تغيير درجات الحرارة بما يتناسب مع ظروف الطقس ومكان الاجتماع وعدد الحاضرين ومنافذ التهوية.
2. توفير مقاعد مريحة تناسب الاجتماعات الطويلة، ويمكن تحريكها بسهولة لكي يغير الأعضاء من أوضاعهم بسهولة توفر لهم سهولة إدارة المناقشة وجهاً لوجه في حالة الضرورة.
3. توفير أقلام بأنواعها وممحاة يمكن أن يحتاجها الأفراد.
4. تحديد مكان جلوس كل فرد قبل الاجتماع.

ثالثاً- ترتيب شكل القاعة

1. عند ترتيب الحجرة ينبغي ترتيبها بشكل مريح يسمح لكل فرد بأن يرى الآخرين سواء كانوا أعضاء أو رئيس الاجتماع، أيضاً عند استخدام وسائل إيضاح أو وسائل عرض ينبغي أن توضع في مكان يستطيع جميع الأفراد رؤيته.

2. ترتيب مكان الجلوس يمكن أن يكون حسب غرض الاجتماع، فيمكن الترتيب في شكل دارة إذا كانت مناقشات جماعية، أو الترتيب في شكل حرف (U)، أو جلوس الأفراد في مواجهة بعضهم إذا كانوا سيقومون بأعمال تتطلب تفاعلهم.

رابعاً- تجنب الضوضاء

1. ينبغي أن تتأكد قبل بداية الاجتماع أنه لا توجد بالمكان المجاور للاجتماع أي ضوضاء يمكن أن تؤثر على سير الاجتماع وتؤدي إلى مقاطعة المتحدث أثناء الحديث.
2. يفضل أن تكون الاجتماعات بعيدة عن أماكن العمل.

الإعلان عن الاجتماع

لكي تضمن نجاح الاجتماع فينبغي أن تقوم بإبلاغ الأعضاء بموعد ومكان الإجتماع، وذلك قبل ميعاد الاجتماع بأسبوع على الأقل، ولا تعتمد على الرسائل الشفوية أو التليفونية التي تبلغها لهم لأنهم قد ينسونها.

وينبغي أن يتم إبلاغهم في شكل دعوة مكتوبة حتى يستطيع كلا منهم إعداد نفسه للاجتماع وتهيئتها.

وينبغي أن تتضمن الدعوة المكتوبة المعلومات التالية:

1. توضيح الغرض من الاجتماع، ودور كل فرد فيه.
2. توضيح موعد بداية ونهاية الاجتماع.
3. توضيح مكان الاجتماع، وإذا كان الاجتماع في مكان غير مألوف لهم، فحدد كيفية الوصول غلى ذلك المكان.
4. أرفق قائمة بأسماء الأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع.
5. حدد الموضوعات التي سيتم تداولها أو مناقشتها في الاجتماع وإجراءات المناقشة.

أنواع الاجتماعات

يمكن تقسيم أنواع الاجتماعات إلى الأنواع التالية حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع كما يلي:

1. اجتماعات أوتوقراطية
2. اجتماعات طلب الرأي (أو المشورة)
3. اجتماعات ديموقراطية
4. اجتماعات حرة (وبدون تدخل)

أولاً- الاجتماعات الأوتوقراطية

لا تعتبر الاجتماعات الأوتوقراطية اجتماعات بالمعنى التقليدي لها، وإنما هي أقرب لأن تكون عملية عرض بيانات أو معلومات على الحاضرين، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين، ويتخذ في ذلك مكاناً منفرداً يكون في مواجهة المشاركين.

وتتضح أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية في الحالات الآتية:

- عندما لا يكون هناك متسعاً من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء.
- عندما لا تتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع.
- عندما لا يكون للمشاركين قدرة على السيطرة على مدى مشاركتهم في مثل هذه الحالات يكون من الضروري عقد اجتماعات أوتوقراطية.

ثانياً- اجتماعات طلب الراي والمشورة

يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.

ويمكن لرئيس الاجتماع أن يتبع أي أسلوب من الأساليب الآتية لإدارة الاجتماع والحصول على الآراء والحلول البديلة للمشكلة التي يعرضها.

ثالثاً- الاجتماعات الديموقراطية

تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، وتنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء، ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

ويتم اتخاذ القرارات في مثل هذه الاجتماعات بإحدى الطرق التالية

1. الإجماع

ويعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات، حيث تتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار.

2- ترتيب البدائل بطريقة التدريج

في هذه الطريقة، إذا كان لدى أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل، ولم يستطيعوا التفاق على اختيار أحد الحلول، فإنه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلماً، ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها (من صفر إلى 10)، حيث (صفر) تعكس قيمة أسوأ بديل، و(10) تعكس قيمة أفضل بديل، و(5) تعكس قيمة متوسطة للبديل.

بعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل، ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجات، وإذا تبقى عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (1) والأقل تفضيلاً يأخذ رقم (2) وهكذا.

3- الاستبعاد

في هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها على السبورة، ويتم مناقشة كل بديل من حيث عيوبه، ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى أن نصل إلى البديل الذي يحتوي على أقل قدر من العيوب، وإذا كانت كل البدائل تحتوي على عدد كبير من العيوب فإنه يتم في هذه الحالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

4- الأغلبية

وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه في المجموعات لصغيرة، حيث أن هناك طرف خاسر دائماً، والطرف الخاسر هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ، وهذا سيضعف من فاعلية مشاركة هذا الطرف في تنفيذ القرار.

رابعاً- اجتماعات حرة (تدار بسياسة عدم التدخل)

يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بتعيين أحد الأفراد كنائب له، ويجلس هو في المؤخرة، ويترك الاجتماع يدور بالأسلوب الذي يفضله الأعضاء، دون تدخل منه، وقد يحتاج الأمر إلى تدخل الرئيس لعمل بعض التسهيلات، ولكنه لا يفرض سلطته أو رايه على الأعضاء في أسلوبهم لاتخاذ القرار وهذا النوع من الاجتماعات يساهم في بناء فرق العمل.

متابعة الاجتماعات

ينبغي أن تكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع، وهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتم بعد الاجتماع.

1. تقييم الأفراد للإجراءات التي تمت وتقييمهم لمدى كفاءة الاجتماع، والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات الأعضاء عن الاجتماع (حسناته وسيئاته) ومعرفة كيفية تطوير أسلوب العمل في الاجتماعات في المرات القادمة.
2. إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وإنجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه على الأعضاء وعلى كل الأطراف التي يهمها موضوع الاجتماع.
3. ينبغي على القائد أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في الاجتماع.

خطوات إدارة الاجتماع

يعتبر إدارة أي اجتماع فن يجب على الإداري الناجح أن يتقنه، فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات.

مفهوم الاجتماعات:

عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة فهو الاجتماع الذي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء.

الخطوات الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة .

عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث خطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:-

تسبق هذه الخطوة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها:

1- تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع).

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).

ويجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها:

أ) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.

ب) أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي التشاركي.

ه) أن يكون من النوع الديمقراطي الذي لا يفرض رأيه على الآخرين.

و) ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير).

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع ، ونظرا لذلك فإن يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع ، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي : الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه ، وأسماء المشاركين فيه ، ومواضيع المناقشة الروتينية ، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ، وأي أعمال أخرى تستجد.

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع.

نجاح الاجتماعات يتطلب توافر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل هي : مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين ، ومناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات ،و توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات ، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة ، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين حسب الاهمية.

5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس). ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

الخطوة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:-

تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة) ، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة ، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب. ومن هذه الأدوار:

أولا : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:-

1. معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
2. قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
3. الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
4. عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
5. الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
6. الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
7. الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
8. الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

9. الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:-

1. 1-مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
2. أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي:-

ا. تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب. المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج. مرحلة التطبيع : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د. مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3. افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
4. اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
5. طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
6. إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
7. توجيه النقاش .

8. حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9. اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي .... الخ).

10. بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولا بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

11. اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

الخطوة الثالثة : خطوة ما بعد الانعقاد:-

وهي الخطوة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:-

أولاً : توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:-

1-عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

2-قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.

3-اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

4-اسم رئيس الاجتماع.

5-جدول الأعمال.

6- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

7- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

8- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

تقييم الاجتماع:-

يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامة تهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

الطريقة البسيطة للقيام بذلك ، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة- قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات ، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما

- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول .

- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة ، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

أسباب فشل الاجتماع

- عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم قناعتهم بهذا الهدف.
- عدم التخطيط الكافي للاجتماع من حيث إدارته أو وضع جدول أعماله أو تجهيز احتياجاته<
- سوء التبليغ للمشاركين بجدول الأعمال وهدف الاجتماع وزمانه ومكانه.
- عدم حضور المشاركين في الزمان أو المكان لهما.
- اختيار وقت غير مناسب للاجتماع أو غير كاف له.

- عدم أهلية المشاركين في الاجتماع إما لإرهاق بدني أو عدم قناعة نفسية أو عدم توفر المعلومات الكافية لديهم مما يفقدهم القدرة على المساهمة والعطاء وإثراء الموضوع.

كيف تواجه مشكلات الاجتماع

تتمثل المشكلات التي تواجه قائد(أو رئيس الاجتماع) في نوعين:

النوع الأول : وجود بعض الأعضاء الذين يتحدثون كثيراً ويمنعون الآخرين من المشاركة.

النوع الثاني: أعضاء لا يتحدثون إطلاقاً، ولا يشاركون بآرائهم.

وفيما يلي بعض النصائح التي نقدمها لك كرئيس للاجتماع للتعامل مع هؤلاء المشاركين.

أولاً: كيفية التعامل مع الأعضاء الذين يتحدثون كثيراً:

(1) التعامل مع محب الظهور:

- يتميز الفرد الذي يحب الظهور بأنه يعرف كثيراً عن موضوع الاجتماع وهو يحب أن يظهر ذلك أمام جميع الحاضرين، ويبرز نفسه على أنه خبير في هذا الموضوع، ويحاول أن يتحدث كثيراً، وهو بذلك يمنع غيره من التحدث.

- ولكي تتعامل مع محب الظهور اتبع ما يلي:

1. اسأل الشخص محب الظهور سؤالاً صعباً لكي توقفه عن الحديث، وحاول أن تأخذ الحاضرين في صفك، ولكن خطورة هذه الإستراتيجية أنه يمكن أن يقوم محب الظهور بالإجابة على السؤال، وتوجيه سؤال إليك قد لا تستطيع إجابته.
2. قاطعه، ولخص ما يقوله، واسأل أحد الحاضرين سؤالاً آخر لكي تغير مجرى الحديث.
3. قاطعه، ونبهه إلى انه استنفذ وقتاً كثيراً في الكلام وأن هناك الكثيرين الذين سوف يتحدثون أيضاً.
4. كلفه بمشروع معين كأن يجمع معلومات أو ينفذ توصيات اجتماع ما، واجعله يعرض ذلك على المجموعة للمناقشة.
5. كلفه برئاسة لجنة فرعية من نفس المجموعة، واجعل المجموعة تناقش توصياتها.

(2) التعامل مع المنقذ:

الشخص المنقذ هو الشخص سريع الاستجابة والمفيد للجماعة ومعاون لها، وهو يعرف الإجابات الصحيحة لجميع الأسئلة، ولكنه عندما يقوم بتقديم مساعدته فإنه يتعمد أن ينحي جميع الأعضاء جانباً حتى لا يشاركوا بفاعلية، ولكي يبرز مهارته للجميع، وهو في سلوكه هذا يقترب من سلوك "محب الظهور".

وعند التعامل مع شخص من هذا الطراز اتبع ما يلي:

10. قاطعة في الحديث في الوقت الملائم والق عليه الأسئلة التي يحتاج الآخرون الإجابة عنها.
11. اجعله يشعر أن هناك بعض الأشخاص الذين يريدون المشاركة وتقديم أفكاراً جيدة مثل أفكاره.
12. كلف هذا الشخص بالقيام بدور المقيم لبعض الأفكار التي تطرح أثناء الاجتماع، لاختيار احسنها.
13. كلفه أيضاً ببعض الأعباء والمسؤوليات مثل جمع معلومات عن موضوع ما أو رئاسة لجنة فرعية للمناقشة مثلما فعلت مع الشخص محب الظهور.

(3) التعامل مع الثرثار

الشخص الثرثار هو الذي يتحدث كثيراً وفي موضوعات ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع، ويدرك الأعضاء بسرعة هذا النوع من الأشخاص، ويكون رد فعلهم إما (بالتأفف) والضيق، أو النظر غلى سقف الغرفة، وعلى رئيس الاجتماع اتباع ما يلي للتعامل مع هذا الشخص:

1. عندما يتوقف ليلتقط أنفاسه، سارع بأن تشكره، وأعد صياغة أحد الجمل التي قالها واجعلها ذات صلة بالموضوع، وارجع بالأعضاء إلى الموضوع الأصلي من خلال بعض الأمثلة.
2. قاطعة ووجه سؤالاً لشخص غيره.
3. تحدث عن مساهمته ووجه كلامك إلى الأعضاء واسألهم إن كان أحد منهم يود التعقيب على كلامه.

4. ارجع إلى أجندة الموضوع، وغذا كان الموضوع مكتوباً على السبورة أو لوحة، اسأل الشخص الثرثار عن النقطة التي يتحدث فيها والتي من المفترض أن يكون لها علاقة بالموضوع الذي من أجله عقد الاجتماع، فهذا الموقف يجعله محرجاً، ويكف عن ثرثرته.

(4) التعامل مع المعارض دائماً

الشخص المعترض دائماً هو شخص يحاول إثارة المتاعب، وذلك بأن يعترض ويبدو غير موافق بصفة عامة، ومن الأسباب التي تجعل الشخص يتخذ هذا الموقف:

1- شعوره بالإحباط الناتج عن عدم كونه رئيساً للاجتماع.

2- شعوره بالكراهية لبعض الأعضاء.

ولكي تحد من مثل هذا التصرف وتأثيره على إحباط الآخرين يجب أن تتصرف مع هذا الشخص وبسرعة أحد التصرفات التالية:

1. اجعله يجلس في مواجهتك، فهذا يجعلك أكثر قدرة على السيطرة على إثارته للمشاكل وحدوث أي خلاف أو شجار بينه وبين أحد الأعضاء الآخرين.
2. تجاهله، أو تظاهر بأنك لا تفهم وجهة نظره في الاعتراض على الأفكار التي تعرض أثناء الاجتماع فهذا يجعله يستسلم، ولكن هناك خطورة أن يجعله أكثر تصميماً على المعارضة.

(5) التعامل مع المتحدثين جانباً

يميل بعض الأعضاء إلى عقد حوارات أثناء الاجتماع مع بعض الأعضاء الآخرين، وهذا يمثل حوارات جانبية أو هامشية تفسد الاجتماع الأساسي، وعلى رئيس الاجتماع أن يتعامل مع مثل هؤلاء الأعضاء بأحد الإستراتيجيات التالية:

1- أوقف الحوار في الاجتماع الأساسي، حتى يبرز لجميع الحاضرين تلك الحوارات الجانبية غير المرغوبة وانظر إليهم نظرة غضب تجعلهم يشعرون بأن سلوكهم هذا غير مرغوب فيه.

2- تعمد إحراج المتحدثين جانباً، وذلك بأن توجه إلى أحدهم سؤالاً لن يتمكن من إجابته لأنه مشغول بالحوار الجانبي، وهذا الموقف سيجعله يشعر بالحرج مما يدفعه لأن يركز في الاجتماع ويترك الحوار جانباً.

(6) التعامل مع المشتكي (كثير الشكوى)

هناك بعض الأفراد كثيرو الشكوى، ودائماً ما يوجهون اللوم إلى المجموعة على أشياء أو ظواهر ليست في مقدورهم أو تحت سيطرتهم كأسلوب الإدارة، وسياسات الشركة، والظروف الاقتصادية وغيرها، ودائماً ما يقولون "وما الفائدة من ذلك" وهم بذلك يحبطون المجموعة كلها.

وإذا صادفت شخصاً كثير الشكوى فيمكنك اتباع النصائح التالية في التعامل معه.

1. الفت نظره إلى أن هذه الأشياء ليست من اختصاص الاجتماع، وأن هذه المجموعة تعمل تحت الظروف المتاحة ولها هدف تسعى إلى تحقيقه بأقصى جهد تستطيعه.
2. اسأل الفرد مباشرة عن حل للمشكلة التي يثيرها، وبالطبع لن يجد الحل، وفي هذه الحالة ألفت نظره إلى أنه لا يجب أن تستلم المجموعة لعدم وجود حل، وأنه ينبغي أن تعمل تحت الظروف الحالية وبهذا تجعل المجموعة تعود إلى الموضوع الأصلي الذي من أجله عقد الاجتماع.
3. قاطع المشتكي ووجه المجموعة مرة ثانية إلى الموضوع الأصلي.

(7) التعامل مع الأناني

يتصف الشخص الأناني بأن لديه مشكلة خاصة يود مناقشتها وعرضها على المجموعة، وهو دائماً ما يشد المجموعة إلى مناقشة مشاكله الخاصة، ويبعدها بذلك عن مناقشة الموضوع الأساسي، ولكي تتعامل مع هذا الشخص اتبع ما يلي:

1. نقاش مشكلة هذا الشخص، واستطلع رأي المجموعة بشأنه، ثم عد إلى الموضوع الأساسي.
2. تحدث أمام الجميع بأن المشاكل الشخصية للأفراد ينبغي مناقشتها بعيداً عن هذا الاجتماع، وحتى تتمكن المجموعة من الانتهاء من مهمتها، وناقش هذه المشكلة بعد انتهاء الاجتماع.

3. تحدث إلى هذا الشخص الأناني بصفة فردية، وناقش مشكلته معه، وقرر ما إذا كنت ستجد حلاً لها ام لا بعيداً عن مهمة الاجتماع.

(8) التعامل مع الصامت (قليل الكلام)

يفتقر الشخص الصامت أو قليل الكلام إلى مهارات الاتصال الشفهي، وعندما يتكلم يكون صوته منخفضاً وغير واضح، وهو بذلك لا يستطيع عرض أفكاره، وإقناع الآخرين بها، حتى ولو كانت تلك الأفكار جيدة.

وللتعامل مع شخص من هذا النوع إتباع ما يلي:

1. ساعد هذا الشخص على عرض أفكاره وذلك بأن تكرر ما قاله فمثلاً "وبمعنى آخر فغنك تقصد كذا..." أو "تقترح كذا...".
2. اعد تكرار كل فكرة يطرحها أو تعليق يعلقه لكي يتمكن كل الأفراد من سماعه.
3. اسأل الفرد بأن يعيد تكرار ما قاله بصوت عال وفي موجهة الجميع، على أن لا يكون ذلك سبباً في شعوره بالإحراج.

(9) التعامل مع النزاعات الشخصية

قد يكون بالاجتماع بعض الأفراد الذين بينهم صراعات أو خلافات شخصية، وبالتالي فإن كل فرد سيحاول هدم أفكار وآراء الطرف الثاني، وقد تبدو هذه الخلافات على السطح اثناء الاجتماع وتحدث بينهما مشادة، وللتعامل مع هذا الموقف اتبع ما يلي:

7. وجه سؤالاً إلى أحد أطراف النزاع، فهذا يقطع نزاعهم، ويجعل هذا الطرف ينتبه إليك، وبالتالي فإن الطرف الثاني سوف يحاول أن يندمج مع المجموعة.
8. لخص تعليقات كل طرف، واعرضها على المجموعة حتى ينتبه كل فرد إلى ما تقول وانتقل إلى الموضوع الثاني للاجتماع.
9. اجعل الشخصين المتنازعين يجلسان في مكانين متفرقين بحيث لا يرى كل منهما الآخر.
10. قاطع المشادات بينهم، ووجه السؤال إلى طرف ثالث لجذب انتباههما إليه.

(10) التعامل مع المستمع (الذي يستمع فقط دون أن يتحدث)

هذا النوع من الأعضاء يفضل أن يكون مستمعاً على أن يكون متحدثاً، وهو لا يشارك بأفكاره وآرائه وإنما يمكن أن يؤيد الأفكار والآراء التي تطرح من خلال إيماءات برأسه تدل على موافقته، أو من خلال أي علامات أخرى، لكنه لا يشارك بالفعل في المناقشة.

ولكي تحرك مثل هذا النوع اتبع ما يلي:

1- عندما يبدي هذا الشخص رأيه بأسلوب غير شفهي (سواء كان بالموافقة أو غير الموافقة)، عندئذ اجعله يعبر عن رأيه شفاهه أمام الجميع، وشجعه على التحدث والمشاركة.

2- وجه إليه بعض الأسئلة التي تجبره على التحدث للرد على أسئلتك.

3- إذا كنت تعلم شيئاً عن قدراته وخبراته، فحاول أن توجه الحديث إلى ذلك المجال الذي تستطيع ان تسأله عن رايه في الموضوع استناداً على ما لديه من خبرة في الموضوع، لكي يستطيع التحدث.

بعض فنون إدارة الاجتماعات

بعض فنون إدارة الاجتماعات التي يمكن أن تستخدم بعضاً منها في مواقف معينة، حتى ترفع من كفاءة السيطرة على الاجتماعات، وفي علاج المشاكل التي تظهر فيها، هذه الفنون هي:

1. العصف الذهني
2. الاجتماع عن بعد
3. الاجتماع الرسمي

الطريقة الأولى: العصف الذهني

وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ومن خلال إطلاق العديد من الأفكار السريعة تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة.

هذه الطريقة تفيد في الحالات التالية:

1. الموضوعات الطارئة.
2. الموضوعات التي تحتاج سرعة التصرف.

3. الموضوع الأساسي المطروح غير معروف بوضوح لكل الأعضاء.

أسلوب إدارة الاجتماع

1. مفاجأة المشتركين بالموضوع بشكل محدد لإثارة ذهنهم، وربما لإحداث نوع من المفاجأة والارتباك الذهني، والذي يطلق الملكات الذهنية بسرعة.

2- سرعة إدارة الاجتماع، وبترتيب معين، بحيث يشارك الجميع

التحضير للاجتماع وبدايته

- دعوة أعضاء الاجتماع، وأي عضو ترى أن له مساهمة، الأفضل أن يكون هناك تنوع في الخبرات.
- حدد المشكلة والموضوع محل البحث بدقة ووضوح في بداية الاجتماع.
- لا مناقشات حول الموضوع، ولا تسمح بالاستفسار عن ذلك.
- قم بدعوة المجتمعين لاقتراح حلول دون الإسهاب في شرحها من قبلهم.
- أسأل من ترى أنه مهم، وشجع كل الحلول حتى السخيف منها.
- ممنوع المناقشات الجانبية.
- في الدعوة للاجتماع ليس هناك جدول أعمال محدد.
- في حدود 5-10 دقائق تجمع العديد من الاقتراحات والطول.

2- تصفية الطول:

- يقوم الرئيس بتوجيه السكرتير بتصنيف الحلول في مجموعات 3-6 مجموعات تقريباً.
- استبعد المستحيل من الحلول، وشجع مزيد من الحلول.
- اشرح مجموعات الحلول.
- اختصر الحلول (2-5 حلول).
- ضع خطة عمل مبدئية، وذلك من خلال مناقشة سريعة لما يجب عمله.
- يستغرق ذلك 30-45 دقيقة.

3- وضع خطة العمل النهائية:

- إنه الاجتماع.
- ضع تفصيلات خطة العمل والحلول من خلال مساهمات الأعضاء.
- لا تجعل الأعضاء يخرجون عن الموضوع، وتدخل إذا حدث هذا.
- يستغرق ذلك من 30-45 دقيقة.

الطريقة الثانية: الاجتماع عن بعد

الطريقة على المناقشات الغيابية لموضوع معين بواسطة أعضاء الاجتماع.

تفيد في الحالات التالية:

1- الموضوعات التي تحتاج دراسة متعمقة.

2- وتفيد في وضع الخطط السنوية.

أسلوب إدارة الاجتماع:

1- يقوم أعضاء الاجتماع بالتحضير الكامل لكل شيء في مكاتبهم.

2- قد يأخذ الأمر من أسبوع لعدة أسابيع.

3- تقديم الآراء ومناقشتها تتم رسمياً من خلال تقارير يشرف عليها رئيس الاجتماع.

التحضير للاجتماع وبدايته:

- دعوة أعضاء الاجتماع، كلهم أو بعضهم، واي أعضاء ترى أنهم مناسبون.
- يفضل أن تدعى لاجتماع تمهيدي، وأحد موضوعاته هو الموضوع محل الاهتمام.
- الموضوع معلن في جدول الأعمال المرفق لخطاب الدعوة.

• قم بإعداد ورقة عمل سريعة بها تساؤلات تود أن يقوم الأعضاء بالإجابة عليها، ورأيهم في الموضوع بالتفصيل، هذه الورقة توزع على الأعضاء أثناء الاجتماع وبها دعوة رسمية لإعداد وكتابة رأيهم بالتفصيل.

• الدعوة تتضمن ضرورة كتابة الرأي أو التقرير في حدود زمن محدد (أسبوع مثلاً).

• أنه الاجتماع.

جمع الآراء والمداولة عن بعد

• اجمع التقارير والآراء بمساعدة سكرتيرتك أو مساعدك.

• يمكن لسكرتيرك ومساعدك تحليل التقارير واختصارها.

• اكتب خطاب يحتوي على:

1. شكر للمساهمات.
2. اختصار لكل المساهمات.
3. دعوة لمناقشة رقم 2 كتابياً من خلال تقرير.
4. اعط لهم فترة زمنية لتقديم التقرير.

- اجمع التقارير الجديدة واختصرها.
- يمكن تكرار الأمر مرة أو مرتين إذا استدعى الأمر ذلك.
- ضع الآراء أو خلاصة التقارير في شكل تقرير نهائي يحل المشكلة.

الطريقة الثالثة: الاجتماع الرسمي

وهي تركز على سرية التصويت، وأحياناً على سرية المناقشات، ولذلك يطلق عليها أحياناً اجتماع على الورق.

تفيد في الحالات التالية:

1. للقضاء على احتمال سيطرة بعض الأعضاء على باقي أعضاء الاجتماع إما بالأقدمية أو بارتفاع الصوت والحدة.

2. لتفادي المناقشة والاقتراع العلني الذي قد يحرج البعض.

3. لتفادي الانتقام الشخصي لبعض الأعضاء من الأعضاء الآخرين.

أسلوب إدارة الاجتماع

1. السرية في التصويت (وقد تشمل أيضاً السرية في المناقشات).

2. سرعة السكرتيرة ف إعداد الأوراق والأقلام الخاصة بالاقتراع.

التحضير للاجتماع وبدايته:

- الدعوة وجدول الأعمال عادي.
- بداية الاجتماع عادية، حيث تقوم بتحديد المشكلة بوضوح.
- قم بدعوة الأعضاء لاقتراح حلول.
- يتم تجميع الحلول على سبورة أو لوحة.
- لا تربط الحلول بأسماء أعضاء الاجتماع.

المناقشات:

- ادع وشجع الجميع للمناقشة، وكثيراً ما تتم المناقشة على الورق وليس شفهياً.
- تدخل لمنع التحيزات ولمنع البعض من السيطرة على الآخرين.
- يمكن إلغاء هذه المرحلة كلها إذا توقعت منذ البداية إمكانية حدوث تحيزات أو سيطرة البعض على الآخرين، أو يمكن تحويل المناقشة الشفهية إلى مناقشة مكتوبة، حيث يبدي كل عضو رأيه كتابة.

الاقتراع السري:

- إذا كانت المشكلة لها عدة بدائي، قم بصياغة البدائل على ورقة، تقوم السكرتيرة بتصويرها بعدد الأعضاء المجتمعين.
- اطلب من الأعضاء أن يقوموا بترتيب الحلول. الرتبة (1) هي احسن حل، والرتبة (2) هي الحل الذي يليه وهكذا، فإذا كان هناك خمسة حلول فالرتبة (5) هي أسوء حل أو بديل.

- إذا كانت المشكلة هي الموافقة أو المعارضة على اقتراح معين، تقوم السكرتيرة بتوزيع أوراق بها خانتان: نعم، لا. وعلى الأعضاء أن يضعوا علامة (√) أمام الاختيار المناسب لهم.

الملاحظات على الإعداد المكتبي:

- يجب استخدام أوراق من نفس النوع والمقاس، والأقلام من نفس النوع ويفضل أن تكون أقلام رصاص.
- أوراق الاقتراع توزع قبل التصويت مباشرة.
- السرعة في تصوير البدائل مهمة.
- أوراق الاقتراع (بنعم) ولا تكون معدة بصورة سالفة للاجتماع.

الفصل الثامن:

المقابلات الشخصية

- ماهية المقابلات الشخصية واستخداماتها
- أنواع المقابلات
- ما هي العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية
- كيف تجري مقابلة ناجحة
- أنواع المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية

ماهية المقابلات الشخصية واستخداماتها

اللقاء الذي يتم بين مسئول أو أكثر في المنشأة من جهة وبين المرشح (المتقدم) لشغل الوظيفة من جهة أخرى، وذلك لغرض تقييم مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة.

استخداماتها

المقابلة الشخصية هي إجراء غاية في الأهمية للمؤسسة التي تطلب موظفين. فهو إما الوسيلة الأساسية لاختيار الموظفين . فهو إما الوسيلة الأساسية أو إحدى الوسائل الأساسية لاختيار الموظفين .
وبالتالي فإن المقابلة الشخصية قد ينتج عنها اختيار الشخص المناسب أو غير المناسب والفارق بين الحالتين كبير . اختيار الشخص المناسب يعني أن هذا الشخص سيكون إضافة لفريق العمل، وسيقوم بما هو مطلوب منه، وسيستمر مع المؤسسة لفترة طويلة. أما اختيار الشخص غير المناسب فإنه ينتج عنه مشاكل كثيرة مثل: زيادة تكلفة ووقت التدريب، زيادة عدد الإصابات، انخفاض في جودة العمل، مشاكل بين أفراد فريق العمل، تأثير على رضا العملاء، استقالة الموظف بعد فترة قصيرة، الاضطرار لإنهاء عقد الموظف والدخول في الإجراءات القانونية اللازمة.

ما هي المقابلات الشخصية؟

المقابلات الشخصية هي نوع من الاتصال يتضمن طرفين بكون لأحدهما (على الأقل) هدف أو غرض من المقابلات، وكلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويستمع بعض الوقت.

المقابلات هي:

- نوع من أنواع الاتصال.
- لها هدف محدد (للتوظيف، أو للتقييم، أو للتفاوض،...).
- تعتمد على طلب أو إعطاء أو تبادل معلومات.
- الأطراف يتحدثون ويستمعون.

فيم تستخدم المقابلات؟

تهدف المقابلات إلى إنجاز أعمال معينة (هي في نفس الوقت أنواع المقابلات) وفيما يلي أنواع المقابلات واستخداماتها.

استخدامات المقابلات:

- للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة (مقابلة التوظيف).

- لتقييم أداء العاملين (مقابلة تقييم الأداء، ومقابلة الترقية).

- لإرشاد ونصح العاملين (مقابلة النصح والإرشاد).

- لعقاب المرؤوسين وللضبط والربط (مقابلة العقاب).

- مقابلات الإقناع والترغيب (مقابلات البيع، ومقابلات إقناع فرد لترك الخدمة، ومقابلات التفاوض، ومقابلة تجربة آلات وخدمات جديدة).

- إصدار التعليمات والتوجيهات.

أنواع المقابلات

المقابلة الهاتفية:

قد تعتمد بعض الشركات إجراء مقابلات هاتفية لعدد من الأسباب مثل طبيعة العمل، أو صعوبة إجراء مقابلة مع جميع المرشحين لعمل ما، وهي عادة ما تكون جزء من مقابلات لاحقة ولكنها تهدف إلى اختيار عدد أقل من المرشحين إلى المراحل التالية من أجل تسهيل المهمة.

مقابلات الفيديو:

سبب هذا النوع من المقابلات هو عدم إمكانية اجتماع الشخص أو الأشخاص الذين يجرون المقابلة مع طالب الوظيفة في مكان ما لذلك تتم المقابلة عبر بث الفيديو، وهي بمثابة مقابلة شخصية مع فوارق بسيطة.

المقابلات الشخصية مع شخص أو لجنة:

المقابلة وجها لوجه: و هنا ستتواجه مع الشخص أو مجموعة الاشخاص المسؤولين عن أجراء المقابلة بشكل شخصي, قد يكون في داخل المؤسسة أو خارجها, و لكنها تعتمد على اللقاء المباشر.

هي التي تهدف إلى اكتشاف الجوانب الإنسانية وتهدف إلى اكتشاف مهاراتك المتعلقة بالوظيفة.

ما هي العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية

هناك عوامل تؤثر في نجاح المقابلات وفي طريقة سيرها، وهذه العوامل تركز في أغلبها على أشياء في أطراف المقابلة أو على أشياء في بيئة المقابلة.

شكل أطراف المقابلة: فالمظهر وطريقة ارتداء الملابس لها تأثير على طريقة حكم أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر، ويقال أحياناً أن "من تقبل شكله ستقبل كلامه".

فكرة الشخص عن الطرف الآخر. فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر عن صفاته الشخصية أو الاتجاهات النفسية والقيم والدوافع يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.

حركات الجسم: طريقة الجلوس وحركات الأيدي والجزع، أو كما يطلق عليه "بلغة الجسد، لها تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة".

تعبيرات الوجه: ذات تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

(6) الصوت: إن نبرة الصوت، وارتفاعها، ودقة الوضوح فيها، ودرجة العمق أو الدفئ أو المرح فيها يمكنها أن تؤثر على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

(7) اللغة: إن التحدث بلغة عامية او فصحى، ومدى صعوبة الكلمات أو المصطلحات، ومدى سلامة الصياغات والعبارات والجمل ذات تأثير على الفهم.

(8) قوة ومركز أطراف المقابلة: إن ثقة أحد الأطراف وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه بها يؤثر في طريقة إدارة الحوار وفي محاولات التأثير على الطرف الآخر.

(9) ارتباك أطراف المقابلة: يؤدي ارتباك وتوتر أحد الطرفين إلى انتقال ذلك إلى الطرف الآخر. وعدوى الارتباك قد تفسد المقابلات.

(10) ود أطراف المقابلة: إن التحية وعبارات الود والابتسام يمكنها أن تزيل كثير من التوترات، وتشعر الطرف الآخر بإمكانية التفاهم والوصول إلى نتائج مرضية.

(11) ترتيب الجلسة ومكان المقابلة: إن جلوس أطراف المقابلة في مواجهة بعضهما لبعض خلف أحد المكاتب يضفي طابع الرسمية والامتحان وبالتالي فإن ترتيب المقاعد. ووضع المكتب وطريقة جلوس أطراف المقابلة تؤثر على المقابلات.

(12) الإعلان عن موضوع المقابلة: إن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الآخر ذات تأثير كبير على تسهيل أو عرقلة المقابلة.

(13) التخطيط المسبق للمقابلة: إن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف شيئاً من الانتظام وعدم العشوائية، كما أن ذلك يوفر كثيراً من الوقت، ويؤدي إلى الوصل إلى هدف المقابلة بسرعة.

(14) مدى السيطرة على سير ووقت المقابلة: إن طول مدة المقابلة يؤدي عادة إلى فشلها، والخروج عن الموضوع، وعدم التوصل إلى نتيجة أو خلاصة يؤدي إلى فشل المقابلة.

كيف تجري مقابلة ناجحة

إذا طلب أحد المرؤوسين من الرئيس المباشر له مقابلة شخصية، وشعر أنه غير مستعد لمقابلته أو الاستماع إليه، فسيكون لهذا تأثير سيء عليه ، وسيعود إلى عمله وهو محبط وغير راض عن عمله، أما إذا كان المشرف أو الرئيس المباشر مستعداً للمقابلة، فسيكون لذلك تأثير إيجابي على الفرد وعلى علاج أي مشاكل تنشأ في العمل.

ويجب أن يتعود المشرف أو المدير على أن المقابلات ليست عبئاً أو مشكلة، وإنما هي فرصة لتبادل الرأي والمعلومات.

كيف تجري مقابلة ناجحة؟

أولاً: حدد الهدف من المقابلة:

1) ينبغي أن تحدد الهدف من المقابلة.

2) قم بإعلام الطرف الآخر بموضوع المقابلة وموعدها.

3) اجعل الهدف واضحاً لك أثناء انعقاد المقابلة، وحاول أن تتمسك به.

ثانياً: اعرف شخصية الطرف الآخر في المقابلة:

1) هل هو مرؤوس أم رئيس أم زميل؟

2) ما هي أهم سماته الشخصية، عدواني، أم خجول، أم صعب الإقناع، أم متحدث لبق، أم "رغاي".

3) حدد طريقة تصرفك بوضوح على أساس هذه الشخصية.

ثالثاً: حدد المعلومات التي تريدها:

1) حدد المعلومات التي ستطلبها.

2) حدد حجم هذه المعلومات، ودرجة التفصيل فيها.

3) إذا كنت ستنسى، اكتب المعلومات في ورقة أمامك.

4) حدد المعلومات التي تود إبلاغها له، ودرجة التفصيل فيها، وطريقة إبلاغك له بها.

رابعاً: هيئ المقابلة:

1) خطط لمكان المقابلة، هل ستجلسان في مقابلة المكتب، أم حول المنضدة.

2) هل ستقدم له القهوة والشاي (يعتمد هذا على نوع المقابلة ومدتها).

3) اقفل باب الحجرة ما أمكن، لكي تشعره بخصوصية وسرية وأهمية المقابلة.

خامساً: حدد طريقتك في إدارة المقابلة:

1) حدد الإطار العام للمقابلة، والنتيجة التي تود الوصول غليها.

2) حدد اهم الأسئلة، والمعلومات التي تود أن تغطيها.

3) ضع حدوداً للوقت.

4) حدد متى ستناور أو تتدخل في ظروف معينة بالمقابلة.

يفضل وضع خطوات المقابلة كما تودها أنت على ورقة أمامك.

سادساً: ابدأ المقابلة:

1) قم بالتحية في بداية المقابلة، وربما قد تتحدث عن شيء ليس له علاقة بالعمل، مثل "النهاردة الجو جميل، مش كده؟"

2) اشرح هدف المقابلة لطرف الآخر.

3) اشرح له أسول إدارة المقابلة، أو إجراءاتها (إن كان ضرورياً).

4) ابدأ المقابلة في موعدها تماماً، ودون أي تأخير.

سابعاً: شجع الطرف الآخر على التحدث:

1) اعلم ان المقابلات تجري لكي يتبادل الناس الآراء، فدعهم يتحدثون.

2) بالابتسامة، والإيماءة، والحركة يمكنك أن تجشع الآخرين على التحدث.

ثامناً: أسأل الطرف الآخر:

1) أسأله بصورة مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات محددة (مثل نعم ولا)، وذلك إذا اردت ان تسيطر على المناقشات، وإذا اردت ان توجهها في اتجاه معين، وإذا اردت أن تجعل مدة الاجتماع قصيرة.

تاسعاً: سيطر وتحكم في مجريات المقابلة:

1) أبدأ في الوقت المحدد لبداية المقابلة، وأبدأ أنت المقابلة وليس هو.

2) سجل ما يحدث، وبقدر الإمكان بصورة خفية، وغير مشوشة للحديث، خذ ملاحظات سريعة بحيث يمكن أن تكملها بعد انتهاء المقابلة، أو في جزء آخر من المقابلة.

3) لخص للطرف الآخر ما يحدث وانتقل إلى جزء آخر من الحديث.

عاشراً: إنه المقابلة:

1) قم بصياغة ما تم التوصل إلهي بسرعة.

2) إذا لزم الأمر، وضح معايير القرار، أو إجراءات التنفيذ.

3) حدد للطرف الآخر كيفية متابعة التنفيذ.

4) اجعل المقابلة قصيرة ما أمكن.

5) وجه تحية ختامية وودع الطرف الآخر.

احدى عشر: المتابعة:

1) نهاية المقابلة ليست هي نهاية العمل، فقد تكون بدايته.

2) حدد الأوقات والمناسبات التي ستتابع فيها الموضوع وطرق المقابلة مع الآخر.

أنواع المقابلات الشخصية:

أولاً: مقابلات الاختيار (التوظيف)

عند الحاجة إلى موظفين جدد، وتم تحديد عدد من المرشحين لشغل الوظيفة، وغالباً ما يقوم بإدارة هذه المقابلات مدير الموارد البشرية. (أو إخصائي) مع المدير التنفيذي المختص ويتم الحكم على صلاحية الفرد من خلال تقييم كل منهم له.

ومن الأمور التي ينبغي الاهتمام بها هو "انطباع اللحظة الأولى" فالشخص قد يترك لدى القائمين على إدارة المقابلة انطباعاً من اللحظة الأولى في اللقاء، أو في المقابلة، وهذا الانطباع قد يكون طيباً من خلال الدفء في التعامل، أو من خلال الاهتمام بالمظهر إلى درجة كبيرة أو من خلال حسن استخدام تعبيرات الوجه ولغة العيون، وقد يكون الانطباع سيئاً منذ اللحظة الأولى إذا كان الفرد غير مهتم بمظهره، أو غير مهندم، أو غير بشوش.

ثانياً: مقابلات تقديم النصح والمشورة:

تعقد لحل المشكلات التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة فإن المقابلات تشمل العديد من الأطراف أو الأفراد الذين يشتركون في المشكلة.

أمثلة للأسئلة المؤثرة في مقابلات النصح:

1- ما نوع العمل المتعلقة بالمشكلة؟

2- هل تم تحديد المشكلة؟ أم...؟

3- هل يجب التركيز على إعطاء المشكلة الاهتمام الأساسي؟

4- إذا كان هناك أكثر من مشكلة؟ فهل تم ترتيبهم في أولويات؟

5- هل ينبغي التركيز على حل سريع للمشكلة؟

6- هل هناك حلول بديلة يمكن أخذها في الاعتبار؟

7- هل هناك ترتيب أولويات للحدود البديلة؟

8- هل هناك حدود ينبغي أخذها في الاعتبار عند تحديد المشكلة؟

ومن الأسباب التي تؤدي إلى فشل مثل هذه المقابلات، وجود أفراد أو مشرفين، أو مديرين غير مدربين لعملية المقابلة نفسها، وبالتالي فإنهم يضيقون ذرعاً بالمرؤوسين، وسرعان ما ينفذ صبرهم أثناء مناقشة المشاكل سواء كانت شخصية أو غير شخصية، كما أن منهم من يعتقد أن هذه المقابلات تكون مضيعة للوقت.

ثالثاً: مقابلات تقييم الأداء

تعقد هذه المقابلات لغرض إما تقييم أداء المرؤوسين، أو مراجعة الميزانية، أو مقابلات الترقية.

رابعاً: مقابلات إقناع العميل

الغرض الأساسي من هذه المقابلات هو ترغيب وإقناع طرف لطرف آخر للقيام بعمل معين ومن أمثلة هذه المقابلات مقابلات البيع، ومقابلات الخدمات، ومقابلات التجريب.

مقابلات التأديب والعقاب (أو التوبيخ)

الغرض الأساسي من هذه المقابلات هو تصحيح السلوك غير المناسب، ومن الخطأ تصور أن هذه المقابلات عقد بغرض معاقبة الأشخاص وليس اكتشاف الخطأ وتصحيحه.

مقابلات التظلم

هذا النوع من المقابلات من اصعب انواع المقابلات في كيفية إعدادها والتعامل معها وغالباً فإنها لا تلتزم بالشكل الرسمي للمقابلات.

مقابلات ترك الخدمة

الغرض من هذه المقابلات هو التعرف على الأسباب التي دفعتهم لترك العمل.

الفصل التاسع:

العرض الشفهي

- مهام تؤديها قبل عرض التقرير
- مهام تؤديها أثناء عرض التقرير
- مهام تؤديها لإدارة النقاش

مهام تؤديها قبل عرض التقرير

قد يطلب منك أحياناً أن تقوم بعرض تقرير عن إنجازات قمت بها، او بحث قمت بإعداده، أو أن تعطي لبعض العملاء نبذة عن شركتك، أو أن تعرض دراسة قمت بها، أو أن تقدم معلومات عن مشاكل العمل، أو أن تدافع عن أفكار تود أن تقدمها، ويتم هذا أمام مجلس الإدارة أو لجنة أو مستثمرين أو علاء. وهنا فإنك تلعب دور المحاضر، ولكي تلعب هذا الدور جيداً ينبغي عليك اكتساب بعض المهارات التي تساعدك في توصيل الرسالة التي تود توصيلها إلى مستمعيك بطريقة جذابة. وسوف نقدم لك في هذا الجزء بعض الأساسيات التي يجب اتباعها، وبعض المهارات التي ينبغي اكتسابها لكي تكون محاضراً جيداً. لكي تنجح في توصيل رسالتك إلى مستمعيك بكفاءة فإن هناك بعض المهام التي ينبغي عليك إنجازها قبل قيامك بالعرض، وهذه المهام هي:

1- إعداد الموضوع.

2- تحليل المستمعين (الحاضرين).

3- الوقت والمكان المناسبين.

4- تجهيز المساعدات البصرية.

1- إعداد الموضوع:

أول خطوة هي معرفة الموضوع أو الرسالة المطلوب منك نقلها للحاضرين ومتى عرفت الموضوع فينبغي أن تحدد المراجع التي ستساعدك في إعداد الموضوع، أو تحدد مصادر المعلومات التي ستحصل منها على البيانات التي ستستند إليها في عرضك للموضوع.

نصائح في إعداد الموضوع لعرضه شفهياً:

1. إذا لم تكن من المهتمين بالموضوع فارفض الدعوة لإعداد هذا الموضوع.
2. إذا كانت معلوماتك عن الموضوع أقل من معلومات أغلبية الحاضرين، فالأفضل لك وللحاضرين ألا تقوم بإعداده.

3. إذا كنت من أصحاب الخبرة الشخصية في الموضوع، وتنقصك الخلفية الأكاديمية، فلا تتخوف من الحديث في الموضوع، لأنه في بعض الأحيان يكون الأكاديميون في حاجة لتلقي خلاصة المعرفة من أصحاب الخبرات.

4. إذا كانت معلوماتك عن الموضوع قليلة، وكان أمامك الوقت الكافي للدراسة، وجمع المعلومات، فلا تتردد في إعداده.

5. حدد الرسالة التي تريد ايصالها للحاضرين.

6. اختر بدقة الكلمات التي تعبر عن المعنى الذي تريد توصيله.

7. قم بإعداد إطار عام للموضوع، وحدد فيه النقاط الرئيسية، والهدف من كل نقطة، ثم رتب النقاط حسب أهميتها، والتزم أثناء العرض بالإطار الذي حددته للموضوع.

8. لابد أن يكون هناك ترتيب منطقي وعلاقات منطقية بين الأفكار التي يتضمنها الموضوع.

9. ضع عناوين لكل فقرة من فقرات الموضوع.

10. ينبغي أن يشتمل الموضع على ثلاثة أجزاء رئيسية على الأقل وهي:

أ- مقدمة تجذب انتباه الحاضرين.

ب- محتويات الموضوع.

ت- الخلاصة أو النتيجة.

11. اكتب الموضوع، ثم اطبعه بخط واضح وبنط كبير يسهل عليك قراءته أو الرجوع إليه أثناء العرض.

2- تحليل المستمعين:

ينبغي أن تستكشف شخصية مستمعيك قبل أن تقوم بالعرض فهذا يساعدك كثيراً في تحديد الطريقة أو الأسلوب الذي ستستخدمه في نقل الرسالة إليهم.

وفيما يلي مجموعة من الأسئلة، تستطيع من خلال الإجابة عليها أن تحدد شخصية مستمعيك وتحلل اتجاهاتهم لكي تحدثهم بالطريقة التي تناسبهم وتلقى قبولهم.

1. من هم الحاضرون وإلى أي فئة وظيفية (أو غير وظيفية) ينتمون؟

2. ماذا يعرفون عنك؟ وما هو شعورهم ناحيتك؟ أو شعورهم تجاه من تمثلهم؟

3. ما هي معلوماتك عن الموضوع الذي ستعرضه؟ وما هي اتجاهاتهم نحوه؟
4. ماذا يعرفون عن المناسبة الذين دعوا إلى تقديم العرض فيها؟

الآن وبعد أن حددت شخصية مستمعيك، إليك بعض المهارات التي ينبغي عليك اكتسابها لكي تكون متحدثاً ناجحاً.

1. كن واثقاً من نفسك، ومن الموضوع الذي حددته.
2. وجه نفسك ناحية تحقيق الهدف من العرض.
3. اجعل المستمعين يشعرون أنهم أمام متحدث ذو شخصية قوية.
4. اجعل عرضك للموضوع يأخذ شكل الحوار المتبادل حتى لا يتسرب الملل إلى نفوس المستمعين.

3- معرفة الوقت والمكان:

قبل العرض لابد أن تعرف متى وأين ستقدم العرض، وهل حدود الوقت تسمح لك بالإعداد قبل الموعد وأين ستقدم العرض، وما نوع المكان الذي ستقدم فيه العرض.

والإجابة على الأسئلة التالية، تساعدك كثيراً في الاستفادة من الوقت الباقي حتى موعد العرض، وتساعدك أيضاً في تجهيز المكان بالطريقة الملائمة.

بالنسبة للوقت:

1. ما الوقت اللازم لإعداد التقرير؟ وهل قمت بإعداد تقرير مماثل من قبل أم لا؟
2. هل الموضوع جديد بالنسبة لك؟ وهل تحتاج مساعدة في جمع المعلومات لكي توفر في الوقت؟
3. هل الموضوع يتناول جزءاً من واجباتك اليومية؟ أم لا؟
4. هل ستقوم بإعداد الموضوع أثناء وقت العمل؟ أم بعد مواعيد العمل؟

بالنسبة للمكان:

1. هل هو قاعة صغيرة؟ أم قاعة اجتماعات كبيرة؟

2. ما نوع الأثاث المستخدم فيها بالنسبة للمتحدث أو للحاضرين.
3. ما الشكل الذي سيكون عليه المكان أثناء العرض.
4. هل المكان مجهز بمساعدات بصرية وسمعية أملاً؟ وما المساعدات التي تحتاجها؟
5. هل يمكن التحكم في درجة حرارة الجو أثناء العرض أم لا؟
6. هل هناك ضوضاء محيطة بالمكان أم لا؟
7. هل هناك مصادر للكهرباء بالقاعة (إذا كنت ستستخدم وسائل إيضاح بصرية)؟
8. هل هناك منصة للمتحدث، وميكرفون، وسماعات.

4- الوسائل المساعدة للإيضاح (سمعية وبصرية)

مهام تؤديها أثناء عرض التقرير

ينبغي أن تصل إلى مكان العرض قبل أن يبدأ الموعد الرسمي بفترة كافية، تستطيع فيها أن تهيئ نفسك للعرض وتتأكد من تعليماتك بخصوص المكان وتجهيزاته والوسائل البصرية والسمعية المساعدة قد تم تنفيذها بدقة.

وفيما يلي بعض النصائح العامة التي يجب اتباعها قبل أن تبدأ في العرض مباشرة.

1. كن طبيعياً، ولا تحاول أن تضفي على شخصيتك أهمية أكثر من الواقع الفعلي حتى لا يستخف بك الحاضرون.
2. لا تحاول أن تغلف شخصيتك بغلاف ما، واستخدم تعبيراتك الطبيعية الخاصة بك في الكلام.
3. لا تحاول أن تفكر في موضوع العرض قبل بدء الموعد المباشرة، وحاول أن تتمشى قليلاً حول المكان أو تتحدث مع زميل حتى لا تركز تفكيرك في موضوع العرض.
4. تصرف بهدوء قبل العرض، وسوف تشعر براحة وهدوء أكثر عندما يبدأ العرض.

أما عند بدء العرض فإننا لا ننصحك بأن تقرأ الموضوع كلمة بكلمة من ورق مكتوب، خاصة إذا كان الحاضرون لديهم خلفية عن هذا الموضوع، فهذا يشعرهم بأنك لست ضليعاً في الموضوع، ولكن إذا اضطررت لأن

تقرأ من ورق، فاكتف بأن تأخذ العناوين الرئيسية من الورق وأن تكمل الشرح بنفسك ويكون حديثك موجهاً (وجهاً لوجه) للحاضرين.

ولا تحاول في البداية أن تعتذر عن القصور في المواد التي تعرضها، أو عن كيفية إعدادك لها، فإذا لم يكن لديك وقت كافٍ لجمع معلومات كثيرة فينبغي عليك أن تتعمق فيما جمعته من معلومات.

أيضاً لا تعتذر عن عدم وجود الخبرة الكافية لديك في الموضوع الذي تتحدث فيه.

وفيما يلي نقدم لك مجموعة من النصائح يختص كل منها بعنصر من العناصر التي ينبغي مراعاتها أثناء العرض لكي تكون متحدثاً ناجحاً.

1. لا تجعل تعبيرات وجهك جامدة أثناء الحديث، بل اجعلها معبرة عما تقول.
2. اجعل عينيك على مستمعيك باستمرار لكي تعرف ردود أفعالهم واستجاباتهم لما تقول.
3. لا تركز بعينيك على الجالسين في الصفوف الأولى بل ركز أيضاً على جميع الحاضرين وتنقل بينهم بعينيك حتى تعطل لكل منهم إيحاء بأنك تخاطبه هو شخصياً.
4. تجنب النظر لأسفل أو للأمام (بعيداً عن الحاضرين).
5. استخدم الإيماءات الطبيعية المناسبة التي تخدم الغرض.
6. تجنب عمل أي إيماءات بالقلم.
7. خذ نفساً عميقاً قبل أن تبدأن، وعند كل موقف، وفي نهاية كل فقرة.

3. دع صوتك ينطلق بصورة طبيعية، وتحكم في درجة الصوت بالطريقة التي تجعلك تعبر عن مضمون رسالتك.
4. تحكم في نبرات صوتك، ولا تجعلها على وتيرة واحدة، واعرف متى وأين ترفعها أو تخفضها.
5. راع أن يكون صوتك مريحاً أثناء الحديث، ولا تجهد صوتك بان تتحدث في نبرات غير دقيقة وغير منتظمة فالصوت العالي نسبياً مطلوب ولكنه لا يضمن بالضرورة جذب انتباه الحاضرين، كما أن الصوت المنخفض أكثر من اللازم قد يجعل المستمعين يستغرقون في النوم.
6. انطق كل كلمة على حدة، ولا تنطق أكثر من كلمة في لفظ واحد حتى تكون مفهوماً.

7. اختبر الجمل البسيطة والكلمات السهلة التي تصل لأذهان المستمعين بسرعة.
8. لا تستخدم الكلمات غير الضرورية.
9. لا تستخدم بعض الكلمات مثل آآآآآ أو مممم
10. إذا كانت هناك مصطلحات فنية اشرحها.
11. لا تستخدم كلمات تحمل معاني عامة، ومعاني خاصة.
12. اجعل نطقك للألفاظ سليماً ولا تتحدث بعصبية.
13. توقف عدة ثوان قليلة بعد عرض كل فكرة، لكي تستقر في أذهان المستمعين، ولكي تلتقط أنت نفسك.
14. إذا كنت تستخدم ميكروفوناً فجربه قبل أن تبدأ في العرض، واضبط درجة التحكم في الصوت لكي كيون واضحاً لكل المستمعين.
15. لا تكرر في بعض العبارات .

مهام تؤديها لإدارة النقاش

بعد الانتهاء من العرض عادة ما تكون هناك فترة للنقاش وطرح الأسئلة والرد عليها.

وتعتبر فترة النقاش مكملة للعرض، فهي تعطيك انطباعاً عن مدى فهم الحاضرين لرسالتك وتساعدك في توضيح الأمور التي لم يستوعبوها جيداً.

- وفترة النقاش تحدد إلى حد كبير مدى نجاحك في العرض ككل في ختام الموضوع.

ولكي تدير النقاش بنجاح هناك مهارات معينة يجب عليك أن تكتسبها وهي كما يلي:

1. في بداية العرض نبه الحاضرين إلى أنه سيكون هناك وقت مخصص للمناقشة في نهاية العرض، وذلك حتى يستطيعوا إعداد الأسئلة والاستفسارات.
2. لاحظ أنه إذا أعددت رسالتك إعداداً جيداً، فإن تداول الأسئلة والإجابة عليها يكون أمراً سهلاً بالنسبة لك.

3. هيئ نفسك لهذا الغرض، وحاول أن تسيطر على النقاش.
4. استمع جيداً للأسئلة، وحاول أن تتفهمها كما يقصدها السائل.
5. تأكد من أن صاحب السؤال يفهمه جيداً، وذلك بأن تكرره عليه بصوت عال لكي يسمعه الآخرون.
6. قيم السؤال بسرعة.
7. اجعل إجاباتك مباشرة على الأسئلة.
8. إذا لم تكن متأكداً من الإجابة على الأسئلة فلا تحاول أن تجيب، ويفضل أن تكتفي بأن تدل صاحب السؤال على المراجع التي يمكنه الرجوع إليها لكي يجد فيها إجابة لسؤاله.
9. أما إذا كانت الإجابة ضرورية وملحة، فيمكنك أن تعده بالبحث عنها وإرساله له فيما بعد، ولا تنس أن تدون اسمه وعنوانه معك لكي تفي بوعدك.

يجب أن تنهي النقاش في الوقت المحدد، فهذا يكون مفيداً للحاضرين ولك، فبعض الحاضرين يكون مرتبطاً بمواعيد أخرى.

الفصل العاشر:

التقارير

- طبيعة وهدف التقرير
- أنواع التقارير
- مكونات التقرير وطريقة كتابته
- كيف تكتب مذكرة داخلية

التقارير

طبيعة وهدف التقرير

معنى التقرير

التقرير الإداري هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل.

طبيعة التقارير:

تمثل التقارير بالمعنى السابق توضيحه شكلاً من أشكال الاتصالات المكتوبة (كالخطابات، والمذكرات الداخلية...)، والتي يقوم بإعدادها شخص (أو أشخاص) في مستوى تنظيمي إلى المستوى التنظيمي الأعلى.

يختلف شكل التقرير، وعدد صفحاته، ومحتواه، وأسلوب العرض باختلاف المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه التقارير، فكلما صعدنا في المستويات التنظيمية إلى أعلى كلما زادت الحاجة إلى أن تكون التقارير واضحة وموجزة في عدد من العبارات أو الجمل، بحيث لا تستغرق وقتاً طويلاً في قراءتها، وكلما زادت الحاجة أيضاً إلى توضيح المعنى بالرسوم والخرائط البيانية والأشكال التوضيحية.

هدف التقرير.

تختلف أهداف التقرير باختلاف الغرض الذي تعد من أجله، فالتقرير قد يستهدف أحد العوامل التالية:

1. نقل معلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري أعلى.
2. عرض مشكلة من المشكلات دون إبداء الرأي.
3. عرض بدائل الحلول لمشكلة من المشكلات.
4. تحليل ظاهرة معينة.
5. عرض إنجازات، قسم أو إدارة من اللجان المشكلة لغرض معين.
6. تحليل بيانات محاسبية أو غيرها.
7. نقل اخبار أو أنباء.

أنواع التقارير

أولاً: التقسيم حسب طبيعة التقرير:

يهدف هذا التقسيم إلى التمييز بين التقارير حسب محتواها أو وظيفتها. وفي هذا التقسيم يمكن أن نميز بين نوعين من التقارير:

1- التقرير الإخباري

مهمة هذا النوع من التقارير تقديم أخباراً معينة من شخص إلى لآخر، أو من طرف إلى آخر دون إبداء الرأي فيها أو التعليق عليها.

ولا يحتاج كاتب التقرير في هذا النوع إلى شرح المعنى الذي تتضمنه الأخبار التي ينقلها أو تقييمها، كما أنه لا يكون ملزماً بتحديد ما إذا كانت هذه الاخبار تفيد أولاً تفيد في حل مشكلة أو اتخاذ قرار ما .

لا يقدم كاتب التقرير في هذا النوع أي تحليلات أو توصيات أو تنبؤات خاصة بالمستقبل وتقتصر مهمته فقط على تقديم الحقائق كما هي.

2- التقرير التحليلي

يتم عرض معلومات معينة وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج معينة أو تقديم توصيات خاصة بهذه المعلومات.

ويستطيع المحلل في هذا النوع من أنواع التقارير أن يعطي تفسيراً لحقائق معينة، أو يبدي آراء معينة حول معنى الحقائق والأحداث التي يتضمنها التقرير.

يستطيع كاتب التقرير أيضاً أن يقدم توصيات تقتضي القيام باتخاذ قرارات أو إجراءات معينة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، وقد تتضمن هذه التوصيات بدائل حلول لمشكلات معينة يقوم قارئ التقرير باختيار أياً منها، وتنفيذه، وفي هذه الحالة يتعين على كاتب التقرير أن يقدم تصوياً للنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار بديل من البدائل لأن ذلك من شأنه أن يوضح الصورة لمتخذ القرار.

ومن الممكن أن تتحول التقارير الإخبارية إلى تقارير تحليلية وذلك إذا تم تجميع عدد من التقارير الإخبارية وتحليلها، وفي هذه الحالة فإن الأخبار التي تتضمنها التقارير الإخبارية تتحول إلى تقرير تحليلي عندما يتم تحليلها ودراستها، وتقديم توصيات بشأنها.

ثانياً: التقسيم حسب درجة رسمية التقارير

1. تقرير رسمي

التقرير الرسمي يتكون من أجزاء معينة (كالمقدمة، وحجم التقرير، والمقترحات والمرفقات)، وغالباً ما تأخذ هذه التقارير أشكالاً ثابتة تصاغ في شكل نماذج أو استمارات.

تتميز التقارير الرسمية بأن اسلوب التخاطب فيها يميل إلى استخدام ألفاظاً ومصطلحات لغوية رسمية ومتعارف عليها في مجال العمل.

تميل التقارير الرسمية لأن تكون مطولة (عشر صفحات فأكثر). والتقارير الرسمية غالباً ما تناسب من أسفل إلى أعلى أو في نفس المستوى.

تقرير غير رسمي

التقرير غير الرسمي لا يتقيد بشكل معين، فقد تأخذ شكل الخطابات أو المذكرات الداخلية، ويكتفي فيها بتحديد طرفي التقرير (المرسل والمرسل إليه).

ويكون الأسلوب المستخدم في التقارير غير الرسمية أسلوباً سهلاً وبسيطاً وبعيداً عن الألفاظ الرسمية.

وتتدفق التقارير غير الرسمية غالباً في نفس المستوى التنظيمي كما أنها قد تتفق لأعلى أو لأسفل.

وتتميز التقارير غير الرسمية بأنها قصيرة ومختصرة.

وقد تأخذ التقارير غير الرسمية أشكالاً ثابتة ومحددة مثل أنواع معينة من الخطابات أو المذكرات الداخلية.

ثالثاً: التقسيم حسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير:

1- تقارير دورية

وهي التقارير التي يتم إعدادها على فترات زمنية منتظمة، وقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية، وأمثلة التقارير الدورية كثيرة فهي قد تكون تقارير إنتاج (يومية/ أسبوعية/ شهرية) أو تقارير مبيعات أو تقارير مالية، أو تقارير جرد.

2- تقارير غير دورية:

وهي التقارير التي لا يرتبط إعدادها بزمن معين، ويتم إعدادها حين تبرز الحاجة إليها، ومن أمثلة هذه التقارير تقارير الإنجاز والتي تقدم وصفاً لما تم إنجازه في مرحلة من مراحل تنفيذ عملاً معيناً.

رابعاً: تقارير أخرى

1- تقارير الرقابة على الأداء:

وهذا النوع من التقارير يقيس مستوى الإنجاز الفعلي بمستوى الإنجاز المخطط وبمعنى آخر يقيس ما تم تنفيذه بالمقارنة بما كان مخططاً تنفيذه.

وتهدف هذه التقارير إلى:

- اكتشاف مواطن الضعف أو أوجه القصور في الأداء بغرض تصحيحها.
- اكتشاف عيوب الجودة في المنتج، وتحديد مسؤولية المتسبب فيها.

2- تقارير تتعلق بالمستقبل

تهدف هذه التقارير إلى وضع خطط عمل خاصة بالمستقبل، وقد تتضمن تعريفات للمشاكل المتوقعة، وتحديد بدائل الحلول لها، كما أنها قد تتضمن وضع خطط عمل قصيرة الأجل أو طويلة الأجل.

3- التقارير المالية

تتعدد أنواع التقارير المالية بتعدد لغرض منها، فقد تتعلق بالماضي، مثل تقارير الحسابات الختامية والميزانية العمومية، وقد تتعلق بالحاضر مثل التقارير التحليلية، أو التقارير التي تتعلق بالمستقبل كتقارير الموازنات التخطيطية ودراسات الجدوى وغيرها.

4- تقارير المبيعات:

وقد تكون تقارير دورية او غير دورية، ومهمتها عرض ما تم تحقيقه من مبيعات في شكل كميات أو قيم مالية، وقد تتضمن هذه التقارير مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ويقوم بإعداد هذه التقارير مندوبو المبيعات أو مديرو إدارات البيع بالشركات.

5- تقارير القوى العاملة:

تكون دورية يتم عرض توزيعات القوى العاملة بالشركة وتوزيعاتها على الوظائف المختلفة، وقد تمثل التقارير عرضاً لمعدلات معينة كمعدلات دوران العمالة، (أو معدل التسرب من الوظائف)، أو معدلات الغياب والإصابة والإجازات غير المدفوعة الأجر وخلافه.

6 -تقارير خاصة:

وتتميز بأنها تقارير غير دورية وهي تعد لتغطية أحداثاً معينة، أو لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة أو قياس اتجاهات معينة.

مكونات التقرير وطريقة كتابته

مكونات التقرير:

1. مقدمة :

- تتناول الأفكار العامة التي يدور حولها التقرير
- موضوع التقرير
- هدف التقرير
- الجهة مقدمة التقرير ووظيفة مقدم التقرير
- ملخص التقرير

2. صلب التقرير

- عرض البيانات
- تحليل البيانات

3. الخاتمة

- ملخص للتقرير
- اقتراحات وتوصيات
- مراجع

- ملاحق

طريقة كتابته :

أولاً: التحضير لكتابة التقرير

يتم تحديد الإطار العام، والشكل المتوقع للتقرير ، وذلك قبل البدء في التنفيذ.

1. تحديد موضوع التقرير.
2. تحديد الهدف من إعداد التقرير.
3. تحديد الموعد المطلوب لتقديم التقرير فيه.
4. معرفة منصب قاريء التقرير وذلك بهدف تحديد حجم التقرير، فكلما كان منصب قارئ التقرير عالياً كلما كان من الأفضل كتابة تقارير موجزة وصغيرة، والعكس صحيح.
5. معرفة درجة سرية التقرير.
6. تحديد الأسلوب الذي سيتبع في عرض التقرير.
7. تحديد عنوان التقرير.

ثانياً: وضع خطة التقرير

1. تحديد عناصر الموضوع الأساسية والفرعية.
2. تحديد الزمن المخصص لانتهاء من كل عنصر.
3. تحديد مصادر وأسلوب جمع البيانات.
4. تحديد المساعدين وتوزيع المهام عليهم.
5. القيام بالاتصالات اللازمة سواء داخل الشركة أو خارجها للحصول على المعلومات.

ثالثاً: البدء في كتابة التقرير:

- يكتب بأسلوب يتناسب مع مستوى تفكير القارئ.
- يتم عرض المعلومات والأفكار التي تتضمنها التقارير عرضاً منطقياً يستند على أحد الأسس التالية:

- الأهمية النسبية للمعلومات والأفكار.
- التسلسل التاريخي لها.
- حسب تنظيم أو نشاطات الجهة.
- ترتيب الأفكار في شكل فقرات مستقلة.
- ترتيب الفقرات وترقيمها حتى يسهل الإشارة إليها فيما بعد.
- الاستعانة بالجداول أو الرسوم البيانية أو الأشكال التوضيحية كلما أمكن ذلك. وفي حالة الاستعانة بالجداول أو الرسوم البيانية أو الأشكال التوضيحية يفضل ترقيمها بحيث يسهل الإشارة إليها في أجزاء أخرى من التقرير.

لارابعاً: مراجعة التقرير:

يتم وضع اللمسات الأخيرة في التقرير بالتركيز على:

1. مراجعة التقسيمات الرئيسية للتقرير.
2. مراجعة التناسق والترابط بين أفكار التقرير.
3. مراجعة الصياغات والأخطاء المطبعية وتصحيحها.
4. إضافة أو حذف أو تعديل بعض الفقرات أو الجمل.

كيف تكتب مذكرة داخلية:

نوع من أنواع التقارير المختصرة ، وهي ترفع عادة من المرؤوسين إلى الرؤساء إما لإعطاء العلم للرؤساء وإحاطتهم بما يحدث من تطور في العمل، أو لإبلاغهم بمشكلة معينة للتصرف فيها، أو لعرض مشكلة نمطية وتطورها بغرض الموافقة على تصرف معين.

وكثيراً ما تتضمن المذكرة الداخلية عرض الموضوع، وتحليل سريع لبياناتها مع عرض لوجهة نظر الشخص الذي قام بكتابة المذكرة.

المذكرة الداخلية لها دور هام في المنظمات لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في توفير التدفق السهل والسريع للمعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء، كما أنها وسيلة لتلخيص المعلومات ، ولا تحتاج إلى وقت طويل لكتابتها، كما أنها تقدم الإرشاد إلى الإدارة العليا لكيفية التصرف واتخاذ القرارات.

وتختلف المذكرة الداخلية عن التقرير في أن المذكرة أكثر اختصاراً من التقرير، وأنها لا تحتاج إلى تطويل في المقدمات، وهي تدخل في الموضوع بسرعة، وتلخص المعلومات بشكل مرتب، وتقتصر على المعلومات الأساسية فقط، كما أن المذكرة تقترح طبيعة التصرف المطلوب، ويتراواح التصرف من العلم بالموضوع (حيث يذكر رجاء الإحاطة أو رجاء العلم) ، إلى التصرف بصفة عامة دون تحديد (حيث يذكر رجاء اتخاذ اللازم، أو برجاء التصرف). وعلى تصرف محدد مطلوب (كأن يذكر برجاء التوجيه أو برجاء الموافقة).

لآالشكل العام للمذكرة

على ورقة تقوم بعض المنظمات بتصميم شكل ثابت للمذكرة، فبعد اسم المنظمة وشعارها واسم الإدارة أو القسم يذكر عنوان المكاتبة وهي مذكرة داخلية يلي ذلك (كل من إلى : ...... ومن : ......) وهما ما تشيران إلى المرسل والراسل، ثم يذكر الموضوع في منتصف الصفحة وبالتحديد أمام ما يطلق عليه (الموضوع: .... أو بخصوص: .... أو بشأن : ....). ويلي ذلك عدد من الفقرات والتي تعرض موضوع المذكرة ، وهي مرقمة غالباً، ثم يأتي الجزء الخاص بالتصرف المطلوب (مثل للعلم ، أو الإحاطة أو الموافقة أو اتخاذ القرار) . وقد يظهر أخيراً اسم وتوقيع الراسل.

الشكل العام للمذكرة:

اسم المنظمة وشعارها

اسم الإدارة

التاريخ ....../......./.......

مذكرة داخلية

إلى: ....

من: ....

الموضوع : ....

1. ....
2. ....

3. ....

4. ....

5. النتيجة أو الاقتراح ....

والأمر معروض على سيادتكم برجاء (العلم – النظر – التوجيه – إبداء الرأي – الموافقة على)

الاسم : ....

التوقيع : ....